



Comment bien lancer son réseau de franchise ?

Dans son fort instructif hors-série consacré à la franchise, le magazine économique *Les Echos* a rappelé la bonne méthodologie pour concevoir son offre lorsqu'on entreprend le lancement d'un réseau de distribution répondant à cette formule d'adhésion. Car, si celle-ci a le vent en poupe sur le terrain (1 477 réseaux en 2010 tous secteurs d'activité confondus, soit plus du double que 10 ans auparavant), et si la cuisine équipée n'a pas échappé au phénomène, développer une franchise n'est pas pour autant la garantie du succès commercial. Car le chemin est croisé d'impasses et jalonné d'obstacles. Aussi vaut-il mieux suivre certaines règles extraites des *Echos* à l'attention de ceux désireux de se lancer dans l'aventure.



Comment être certain que le succès d'un homme assurera la réussite d'autres ? Derrière l'explosion du nombre d'enseignes en franchise, se cache une réalité beaucoup plus contrastée. Faute d'une construction solide, 70 % des franchiseurs échouent au bout de trois à cinq ans selon le cabinet Epac International. Tout concept est-il franchisable ?

Règle n° 1 :

Disposer d'un savoir-faire original et d'une marque déposée

Tout savoir-faire peut être franchisé à condition d'être original, d'apporter un avantage concurrentiel à l'affilié et être reproductible. « Le futur franchiseur doit se demander si la réussite qui est la sienne est duplicable dans un autre lieu et avec une autre personne », explique François Peltier, directeur associé du cabinet Actas Consultants. S'ensuit alors un travail, souvent long mais nécessaire, d'identification et de formalisation du concept. L'objectif est de transcrire de façon opérationnelle et pédagogique toutes les méthodes et les procédures qui permettront à un néophyte de réussir. En parallèle de ce travail de modélisation, la tête de réseau doit s'assurer de disposer d'une marque, en faisant une demande d'enregistrement à l'Institut national de la propriété intellectuelle (Inpi). « L'Inpi n'est qu'une chambre d'enregistrement, précise Franck Berthouloux, consultant chez Adventi Franchise. Il revient donc au franchiseur de faire une recherche d'antériorité afin de vérifier que la marque n'a pas été déjà déposée ». Il faut souligner ici, en complément du magazine économique,



qu'une marque peut être déposée (et ainsi protégée) à l'Inpi dans différentes

zones géographiques (pays, continent, monde) et différents secteurs d'activités. C'est pourquoi Aviva correspond à un réseau de franchise de magasins de cuisine low cost et à une marque d'assurance qui n'ont rien en commun sauf le nom. *De la même façon, une fois cette opération effectuée, une veille sera organisée, afin d'assurer la surveillance permanente de la marque et d'éviter toute utilisation abusive de celle-ci tout au long de la vie du réseau. Un suivi que les franchiseurs ont trop souvent tendance à oublier.*

Par ailleurs, la tête de réseau doit être propriétaire de son concept pour pouvoir le franchiser : « Si un architecte, par exemple, réalise des meubles qui sont partie intégrante du concept, le dirigeant prendra soin de se voir céder les droits sur ce mobilier. Le cas échant, il ne pourra pas le reproduire », met en garde Maître Olivier Deschamps, avocat du cabinet D, M & D.

Règle n° 2 :

Tester les chances de succès en se confrontant aux difficultés

Dans ses principes, le Code européen de déontologie de la franchise prévoit que « le concept aura été exploité avec succès pendant une période raisonnable et dans au moins une unité pilote avant le lancement du réseau ». Une grande marge d'appréciation est laissée dans ce domaine à la tête de réseau. L'essentiel reste d'évaluer la viabilité du concept dans des sites aux caractéristiques distinctes (zones géographiques et de chalandise différentes, par exemple) pour être confronté à un maximum de difficultés lors de l'exploitation.

Règle n° 3 :

Bien rédiger les trois documents indispensables

Trois documents constituent le socle de tout réseau.

D'abord, le manuel opérationnel, encore appelé « Man'op » ou « Bible ». Cette dernière dénomination résume à elle seule le contenu de cet écrit. Formation, organisation du magasin, techniques de vente, agencement des produits, outils de communication... Il décrit intégralement ce qui a fait le succès des unités pilotes et ce qu'un franchisé doit appliquer pour réussir. Ce manuel opérationnel sera régulièrement mis à jour grâce aux retours d'expérience des franchisés et servira le plus souvent de support de formation pour les nouveaux entrants.

Deux autres outils juridiques sont obligatoires pour lancer sa franchise. D'abord, le document d'information précontractuelle (DIP). Il est remis au franchisé 20 jours avant la signature de son contrat, afin que celui-ci s'engage en connaissance de cause. Il contient toutes les informations relatives au franchiseur (coordonnées, CV, deux derniers comptes annuels de la société), à l'enseigne, au marché, aux membres du réseau... Le DIP est remis au banquier, à l'expert comptable, à l'avocat et à tous les conseillers du franchisé. Le franchiseur doit donc en tenir compte lorsqu'il le rédige. Il doit ainsi veiller à expliquer précisément le concept pour que le lecteur entre dans



l'histoire. Inclure des photographies de points de vente, de produits ou de l'enseigne s'avère aussi souvent utile.

*Enfin vient le **contrat de franchise**, qui détermine les conditions liant le franchiseur et franchisé et rappellent les droits et obligations de chacune des parties. Une réflexion sur la durée de cet engagement est indispensable. Elle est le plus souvent égale au temps nécessaire au franchisé pour amortir ses investissements. « Tout comme pour le manuel opérationnel, il peut se faire aider par un conseil mais ne doit pas se décharger de la rédaction sur ce dernier. Il doit en effet toujours être en mesure de répondre aux questions du franchisé », conseille Maître Olivier Deschamps.*

Règle n° 4 :

Faire preuve de patience

Cette phase préparatoire au lancement du réseau est souvent longue, en moyenne neuf mois à un an. Trop souvent, incités par les retours positifs de leurs clients ou par les demandes d'indépendants de développer le concept ailleurs en France, les franchiseurs se précipitent dans l'aventure sans savoir-faire identifié, sans résultats économiques probants dans plusieurs unités ou avec des outils juridiques bancals. « Je conseille au contraire de prendre le temps de rencontrer une grande variété de franchiseurs, récents, anciens, en phase de croissance ou qui ont échoué. Des regards et des questionnements différents nourriront davantage la réflexion de celui qui projette de se lancer » conclut François Peltier.



Dans notre prochain numéro :

Comment bien **choisir** son réseau de franchise ?



Suite de notre dossier sur cette formule de distribution, avec cette fois les questions essentielles que tout futur franchisé doit se poser avant de choisir un réseau et d'ouvrir un magasin. Avec en prime les coûts respectifs des grandes enseignes de la cuisines.