

## Le franchiseur ce créateur d'entreprises

**B**eaucoup de choses ont déjà été dites à propos de la franchise. Mais il importe, de temps en temps, de revenir sur le concept du franchising considéré du point de vue particulier de l'étude de la personnalité du franchiseur.

Le franchiseur est un personnage nouveau (tout comme le franchiseé), et j'ai tendance à considérer que son existence est indispensable à la survie économique de la France. A l'heure où de nombreuses multinationales se lézardent, la véritable richesse de notre économie est finalement constituée par le réseau riche et dense que représentent les Pme. Le chômage, la balance du commerce extérieur, le système monétaire européen, autant de problèmes, entre autres, qui ne semblent pouvoir trouver de solution que dans la capacité que possèdent et posséderont les Pme de conquérir de nouveaux marchés. Certains observateurs pessimistes ou bien trop réalistes ? ont déclaré que la France, comme d'ailleurs le reste de l'Europe, était entrée dans un processus de sous-développement. C'est cette opinion qui m'a incité à organiser ma réflexion autour de deux thèmes :

1. L'environnement socio-culturel dans lequel doit se mouvoir le franchiseur ;

2. La méthode que doit suivre le franchiseur et les qualités essentielles qui doivent lui permettre de réussir sa création d'entreprise.

Il est des paradoxes pervers que l'histoire, par défi, lance à toute une génération. Si le syndicalisme fut générateur de progrès social de l'après-guerre jusqu'à nos jours, il est étonnant d'observer qu'aujourd'hui il constitue un frein à ce même progrès. Un frein, par cette dialectique du "toujours plus", qui fait penser à certains (et ils sont nombreux !) que la réalité économique et sa loi de travail n'a rien de stimulant ni d'attirant pour eux. Derrière chaque avantage accordé se cache une contrainte. Vouloir revendiquer un avantage en oubliant qu'il faudra en payer le prix revient à faire un choix d'appauvrissement général. Le résultat de ces revendications systématiques est de conduire à une démobilité des chefs d'entreprises, de l'élite créatrice.

Une majorité de personnes devient ce qu'un mot fort exact dénomme :



"des assistés". La perte générale de mobilisation pour le combat, dont l'Etat est complice, a pour conséquences la philosophie du "baisser les bras", la fraude et l'évasion fiscale, la fuite à l'étranger et, en fin de compte, le déficit du commerce extérieur. On peut pourtant se demander si la position conflictuelle adoptée en France par le syndicalisme, en partie bien sûr à cause de la théorie de la lutte des classes, n'est pas aussi partiellement due au refus ou à la difficulté qu'éprouvent beaucoup de patrons à s'adapter aux circonstances et, notamment, à adopter de nouvelles méthodes modernes de gestion, tant sur le plan social que sur le plan économique, ou du moins à les adopter à temps. Nous pourrions être aussi performants que les Américains ou les Japonais, à condition d'adopter les nouvelles méthodes managériales.

Il me semble que notre problème vient, pour partie, de la difficulté qu'éprouve notre amour propre à reconnaître la supériorité d'une méthode venue en règle ordinaire d'au-delà de nos frontières. Un blocage psychologique se produit par une réaction réflexe à l'échelle de la nation. C'est ce réflexe qui nous perd. C'est ce

manque d'humilité qui nous fait accumuler tant de retard dans la cruelle compétition internationale, alors que dans certains domaines nous prouvons que nous sommes extrêmement compétitifs.

C'est pourquoi je suis persuadé qu'une des solutions de la crise économique que vit la France à l'heure actuelle se situe vers un retour à l'agressivité commerciale (conquête de marchés) des Pme.

Et, pour améliorer les méthodes d'action des Pme, le franchising (ou franchise), me paraît constituer, parmi d'autres, un remarquable outil d'expansion. Et ceci bien qu'elles rencontrent l'obstacle cité plus haut des mentalités et réflexes socio-culturels de nos patrons et des Français en général. A titre de comparaison, indiquons simplement que le franchising réalise 33 % du chiffre d'affaires de détail aux Etats-Unis, pour seulement 6 % en France.

Par ailleurs, un autre effet des mentalités ambiantes est de décourager les efforts. Il n'est pas vu d'un bon œil en France de vouloir s'enrichir par le travail. Ceux qui parviennent à la fortune sont, a priori, mal considérés, jalouxés, décriés et même suspectés de malhonnêteté. Une attitude de transmutation des valeurs est adoptée, et, à la limite, plutôt que de faire soi-même l'effort de devenir riche ou puissant, l'on préfère empêcher quiconque de le devenir, et déconsidérer ceux qui y parviennent.

Cette attitude me semble moralement, humainement et économiquement scandaleuse et porteuse de décadence. Elle a pour conséquence d'obliger les gens qui ont réussi à le cacher, à dissimuler leur richesse dont on leur fait honte (indépendamment de toute considération fiscale, bien entendu). Mais elle a aussi pour conséquence de retirer aux jeunes "âmes bien nées" l'envie de la réussite. Elle les englué dans une vie dont la caractéristique principale est la médiocrité. L'élite s'effaçant, les esprits moyens, même s'ils ont d'autres qualités, ne pourront espérer que la notion de justice par la redistribution des richesses puisse contenir un quelconque réalisme. Car sans élite motivée, acharnée au travail et recueillant la juste contrepartie de ses efforts, il n'y aura plus de richesses à partager... Et ceci dans un monde où les nations concurrentes continuent, elles, à s'enrichir. Nous revenons

donc à l'observation première : civilisation et économie en route vers un sous-développement, ou maintient d'une position de subalterne ou satellite de grandes puissances, ce qui revient au même.

Voilà, à notre avis, dans quel environnement le candidat franchiseur doit arriver à survivre. Culturellement, il me semble qu'aujourd'hui l'individu qui désire créer une entreprise, vit à contre courant de la mentalité ambiante. Eh bien soit ! C'est précisément dans sa détermination et le respect de ses propres convictions qu'il trouvera la plénitude de sa condition d'homme et le respect de sa dignité. Mon admiration pour un franchiseur, ou un autre créateur, sera à l'heure actuelle d'autant plus grande que peu de choses le soutiennent.

Les freins culturels existent à tous les niveaux et sont même présents dans nos structures pédagogiques. L'enseignement secondaire, se référant toujours aux principes de Montaigne, inculque encore l'idéal d'avoir une cervelle bien faite, c'est-à-dire de savoir un peu tout, mais rien en profondeur. Pour moi, une cervelle bien faite ne peut plus désormais être efficace que si elle maîtrise parfaitement, et de façon approfondie, une technique quelconque. Les mandarins de la pédagogie, qui vivent totalement coupés de la réalité quotidienne, ne voient pas qu'il est maintenant pratiquement impossible pour un seul cerveau d'appréhender une universalité de connaissances. Et pourtant, l'école polytechnique reste pour nous l'archétype de la réussite... Alors qu'une indispensable spécialisation est, à mon avis, le seul avenir de la pédagogie technologique, commerciale ou autre.

Il est clair que nous sommes entrés dans l'ère du travail en équipe. Le franchising, qui est une approche marketing basée sur le principe de la spécialisation, en est le vivant symbole. Et malgré les difficultés recensées ci-dessus, le Cecod n'en a pas moins comptabilisé 500 franchiseurs, ce qui donne à la France, la position de leader dans le domaine de la franchise en Europe. Ce qui tend à laisser penser que les Français, malgré un environnement défavorable, gardent d'encourageantes capacités de création !

Compte tenu de cet état de choses, j'ai observé que certaines qualités se trouvaient toutes réunies chez les créateurs que j'ai été amené à rencontrer, franchiseurs ou autres créateurs d'entreprises. Indépendamment des qualités de base indispensables à tout individu créatif : intelligence, compétence, inventivité, il m'est apparu que trois qualités s'avéraient nécessaires au succès d'un candidat franchiseur : énergie, volonté, enthousiasme.

L'énergie, dans nos sociétés modernes, est le besoin le plus absolu, le plus vital. De l'énergie, tout découle. Imaginons, et le cas s'est

d'ailleurs produit, une ville comme New-York privée d'électricité pendant quelques temps... Les New-Yorkais se souviennent, avec angoisse, de la journée passée sans courant ; mais qu'aurait-ce été si cela avait duré une semaine, et pis, un mois ! La situation rappellerait le fameux "Ravage" de Barjavel et sa série de catastrophes en chaîne.

A l'échelle individuelle, la situation est la même. L'énergie humaine est la qualité fondamentale indispensable à toute activité. C'est l'énergie qui donne envie de se trouver au cœur de l'action, qui donne la sensation d'avoir les moyens de vaincre les événements ou soi-même.

Tous les caractères ne sont pas également doués de cet influx nerveux spontané. Il est cependant l'étincelle qui doit briller dans l'esprit du créateur d'entreprise. C'est ce bouillonnement, cette fougue, qui conduiront à acquérir la force qui donnera la capacité de réaliser l'action, qui fournira les moyens de nos ambitions.

L'énergie, cette électricité humaine, ne peut se trouver qu'en soi-même. Ni drogue ni stimulant d'aucune sorte ne peut s'y substituer. Mais contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette énergie n'est pas seulement innée, elle s'obtient par l'éducation, elle s'entretient. La technique du sport est un excellent moyen éducatif pour cela. Le sport, c'est la tension, l'effort, la souffrance volontaire, qui elle, est enrichissante. L'individu qui a habitué son corps à l'effort physique, a un esprit lui aussi entraîné à admettre la lutte pour le travail et la réussite. L'énergie sera pour lui un phénomène normal. La perspective d'une difficulté ne sera pas paralysante. Etre capable de canaliser l'énergie que l'on porte en soi est un atout considérable, indispensable à la réussite du candidat franchiseur. En effet, par définition un franchiseur digne de ce nom aura un considérable besoin d'énergie pour répondre aux contraintes aussi bien physiques que morales de ses activités : emploi du temps chargé, travail continu, stress et inquiétudes seront son lot quotidien...

Pourtant, isolée, l'énergie ne suffira pas. Si elle n'est pas assortie de la seconde qualité indispensable à la réussite : la volonté.

Avec de l'énergie, mais sans volonté, l'on ne sera qu'un "touche-à-tout", peut être génial, mais en tout cas inadapté au rôle de franchiseur. C'est la volonté qui permettra de passer de la veille à l'action, de maintenir et conserver constant et régulier l'effort né de l'énergie. C'est elle encore qui confèrera opiniâtreté, endurance, et même autorité. L'autorité se transformera en influence et l'ensemble donnera le pouvoir. Dans une chaîne de franchise au sein de laquelle aucun lien de subordination n'existe, où seule la volonté des deux parties de rester associées soude

véritablement la chaîne, malgré tous les artifices juridiques que l'on pourra déployer, ce sont la volonté, l'autorité et l'ascendant acquis par le franchiseur qui lui permettront souvent de maintenir la cohésion de sa chaîne.

Enfin, pour faire un tout cohérent, la réussite est promise à ceux qui associent une troisième qualité aux deux premières : il s'agit de l'enthousiasme.

Pourquoi l'enthousiasme ? Parce que c'est lui qui donnera de l'allant et la foi de poursuivre. C'est lui qui sous-tendra l'énergie et la volonté, qui attirera sur soi la sympathie, malgré la réussite qui fera forcément des jaloux et des aigris.

C'est l'enthousiasme qui maintiendra énergie et volonté même dans les moments de déprime. Et il y en aura. Les débuts d'une chaîne voient naître des moments de cafard terribles. Il y a les mauvais franchisés, ceux qui seront de mauvaise foi, ceux aussi sur lesquels on aura fait erreur. Il faudra s'accrocher, y croire. L'enthousiasme sera alors l'atout le plus précieux pour résister aux intempéries. Il évitera d'utiliser la formule "à quoi bon", qui distille le venin de l'échec.

Mais même dans la vie courante, dans les moments où il n'y a pas de crise, c'est l'enthousiasme qui donnera le pouvoir de conviction. C'est lui, associé bien sûr aux autres qualités du franchiseur, qui en fera un leader crédible, qui entraînera l'adhésion. Et dans la vie du franchiseur, il y aura beaucoup de monde à convaincre : les franchisés eux-mêmes, avant et après signature, les banquiers, les partenaires... Il va de soi que l'enthousiasme seul ne suffirait pas. L'enthousiasme mal placé, borné, a même conduit à beaucoup d'erreurs, par obstination ou par aveuglement.

Energie, volonté et enthousiasme sont donc les trois "plus", qui ajoutés aux qualités évidemment nécessaires à toute réussite, feront d'un candidat franchiseur un candidat à la réussite.

Et au diable ceux qui condamnent toute vocation à la réussite ! Je ne pense pas que les hommes soient nés égaux. La tendance actuelle, ancrée sur le principe né de la Révolution française de "l'égalité en droit" permet de croire, en outre, à une égalité en fait. C'est là une utopie dont nous payons actuellement très cher certaines conséquences. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les étudiants de 1983 réclament à cor et à cri l'inverse de ce que réclamaient leurs grands frères en 1968 : une sélection qui, seule, donne de la valeur aux diplômés conférés...

L'élitisme n'a pas que des défauts lorsqu'il est bien compris et ne sombre pas dans un corporatisme borné et source de stagnation et d'enlèvement... Les cinq cents franchiseurs français l'ont parfaitement compris.

M<sup>e</sup> Olivier GAST  
Avocat à la Cour ■