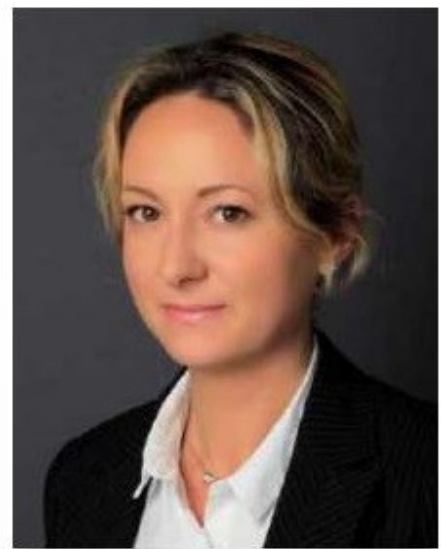




Pourquoi et comment introduire des KPIs(1) dans les contrats de franchise ?



()

L'objectif de cet article n'est pas d'expliquer en quoi les KPIs (1) (Key Performance Indicator) – dont l'utilisation toujours plus importante a été facilitée par l'évolution des technologies – peuvent permettre au franchiseur d'affiner les conseils qu'il prodigue au titre de son obligation d'assistance : les KPIs sont principalement utilisés en tant qu'instrument d'analyse du comportement du franchisé afin de formuler des conseils circonstanciés et, le cas échéant, de faire appliquer des actions correctives. **Cette première fonction des KPIs étant connue de tous les praticiens de la franchise, il n'est pas nécessaire d'y revenir.**

L'objectif de cet article est tout autre. Il s'agit de souligner pourquoi et comment franchiseurs et franchisés ont un intérêt commun à faire évoluer certains paramètres caractéristiques de leur relation au regard des informations révélées par ces KPIs. La démarche est simple : mesurer le mérite ou le démerite de chaque franchisé, au regard d'un ou plusieurs KPIs, pour que s'ensuivent, pour le franchisé concerné, des conséquences – positives ou négatives selon les cas – déterminées dès l'origine par le contrat de franchise. Cette seconde fonction est assurément moins connue et moins pratiquée que la première, mais très appréciée par ceux qui l'utilisent déjà.

Pour l'envisager dans sa globalité, il convient d'évoquer successivement l'identification de KPIs pertinents et les conséquences juridiques que leur utilisation peut permettre d'engendrer.

1 - L'IDENTIFICATION DE KPIS PERTINENTS

Diversité

Le Franchiseur pourrait penser de prime abord avoir l'embaras du choix compte tenu de la pléthore de KPIs. Il existe en effet des KPIs de nature multiple, de divers ordres :

- financier (marge brute, excédent brut d'exploitation (EBE), besoin en fonds de roulement (BFR), capacité d'auto-financement (CAF), délais de paiement client, etc.) ;
- commercial (CA global, CA par produit ou service [ou par catégorie de produit ou service], CA par m², nombre de clients, panier moyen, satisfaction du client final, fréquence des achats clients, etc.) ;
- organisationnel (taux d'absentéisme, taux de turn over, délai d'intervention, délai de résolution, ratio préventif/curatif, etc.) ;
- marketing (nombre de visiteurs, taux de conversion de leads en clients, proportion de leads payés et de leads naturels, taux de clic des call-to-action, MQLs par mois, ROI d'un programme de fidélité, etc.).

En ce qui concerne la relation franchiseur/franchisé, le contrat de franchise peut potentiellement retenir, d'une part, les KPIs qui viennent d'être rappelés, que l'on rencontre habituellement en dehors de tout système de franchise et/ou, d'autre part, des KPIs spécifiques à la relation franchiseur/ franchisé (tel est le cas notamment des KPIs mesurant le respect par le franchisé du concept,



du savoir-faire et des autres process mis en place par le franchiseur). D'ailleurs, suivant le réseau de franchise et le secteur d'activité concerné, les KPIs pertinents ne seront pas les mêmes (v. infra).

Légitimité

Tout KPI doit être légitime et, pour ce faire, remplir plusieurs conditions :

- objectif, sans quoi l'indicateur ne serait pas acceptable ;
- mesurable, sans quoi l'indicateur n'en serait pas véritablement un ;
- vérifiable, sans quoi l'indicateur serait suspect ;
- pertinent, sans quoi la démarche toute entière n'aurait pas lieu d'être.

Primo, l'indicateur doit être objectif. On entend par là que les résultats de l'indicateur ne doivent pas dépendre de la volonté discrétionnaire du franchiseur et/ou du franchisé. Cela va sans dire, compte tenu des conséquences attachées aux KPIs, mais cela va mieux en le disant. Il ne s'agit pas d'exiger des KPIs indépendants du comportement des parties, spécialement de celui du franchisé ; bien au contraire, dès lors que c'est le comportement du franchisé qu'il s'agit d'évaluer.

Pour ne prendre qu'un exemple : le chiffre d'affaires du franchisé dépendra en grande partie de son activité ; seulement, sa volonté est elle-même insuffisante à dégager tel ou tel chiffre d'affaires.

Secundo, l'indicateur doit être mesurable. Le caractère mesurable de l'indicateur est indispensable car si tel n'était pas le cas, on voit mal comment des conséquences précises et adaptées pourraient être tirées. En pratique, cela suppose que le franchiseur se dote d'outils (ou de dispositifs) permettant de mesurer l'indicateur choisi. Les instruments de mesure sont parfois simples, parfois complexes.

Par exemple : le chiffre d'affaires s'évincera avec la plus grande facilité de la comptabilité ; quant à la satisfaction du client final, elle sera mesurée par le recours au système du client-mystère ou, mieux encore, de l'avis client.

Tertio, l'indicateur doit être vérifiable. Il doit l'être tant par les parties que par le juge en cas de litige. C'est là probablement davantage une question de degré que de nature : les indicateurs sont plus ou moins facilement vérifiables. Par exemple : l'utilisation par le franchisé du logiciel de caisse du franchiseur,



transmettant à ce dernier le CA journalier attaché à la vente de tel ou tel produit ou service de la gamme prêterait moins à discussion que la transmission périodique par le franchisé d'un tableau de bord comportant ces mêmes informations.

Quarto, l'indicateur doit être pertinent. Le KPI considéré doit (i) correspondre aux exigences propres au secteur d'activité du franchisé ; l'intérêt de chaque KPI varie d'un secteur d'activité à l'autre, et le franchiseur connaît nécessairement les KPIs « pertinents » au regard de son activité et de son positionnement ; et (ii) être directement corrélé à la conséquence que le contrat de franchise lui attribue. Pour ne citer qu'un exemple : dans la restauration, il est devenu d'usage courant de recourir à l'avis client.

Ainsi, le franchiseur pourrait-il conditionner la possibilité offerte au franchisé d'ouvrir un nouveau restaurant en fonction du taux de satisfaction exprimé par le client final à travers un outil communément utilisé au sein du réseau.

On le voit, il n'existe pas « un » KPI mais « des » KPIs pertinents, qu'il convient de déterminer au cas par cas en fonction notamment de l'activité, de la stratégie du réseau, des enjeux qu'il entend préserver prioritairement, et des outils effectivement mis en place afin de mesurer les indicateurs considérés pertinents.

Sensible à cette manière de faire, le contrat de franchise peut même autoriser par avance le franchiseur à faire application, au cours de l'exécution du contrat, de nouveaux KPIs répondant aux critères que l'on vient d'évoquer, et ce tant pour appliquer des mesures correctives, que pour faire évoluer certains paramètres caractéristiques de la relation franchiseur-franchisé.

2 - LES CONSÉQUENCES JURIDIQUES LIÉES A L'UTILISATION DES KPIS

Là encore les conséquences des KPIs peuvent être diverses. Et là encore, elles doivent être légitimes.

Diversité

Compte tenu de ce qui vient d'être rappelé, le contrat de franchise peut prévoir toutes sortes de conséquences – financières ou non – sur la relation franchiseur/franchisé.



Sur l'obligation de formation complémentaire du franchisé : tel est le cas de la clause imposant au franchisé (et à tout ou partie de son personnel) le suivi d'une formation complémentaire lorsque des dysfonctionnements ont été observés dans le cadre d'un contrôle (par ex : dans la restauration, en fonction de la notation attribuée par un prestataire indépendant en matière de contrôle de l'hygiène) et/ou du recours à un client mystère et/ou d'avis client.

Sur la disparition du contrat de franchise : tel est le cas de la clause résolutoire qui, au regard de certains KPIs (par ex : avis client durablement négatif), prévoirait la cessation anticipée du contrat de franchise.

Sur la durée du contrat de franchise : tel est le cas de la clause de prorogation automatique du contrat de franchise en cas d'atteinte d'un KPI (par ex : l'atteinte d'un CA prédéterminé).

Sur le renouvellement du contrat de franchise : tel est le cas de la clause de renouvellement « semiautomatique » du contrat de franchise, par l'effet de laquelle le franchiseur consent à se voir imposer le renouvellement de ce contrat en cas d'atteinte par le franchisé d'un KPI (par ex : l'atteinte d'un CA prédéterminé).

Des variantes à cette clause sont souvent envisagées pour que le renouvellement « semiautomatique » soit subordonné à la réunion de plusieurs KPIs.

Sur la redevance de franchise : tel est le cas de la clause relative à la redevance de franchise dont le montant varierait en fonction du chiffre d'affaires (par ex : par l'application d'un barème dégressif).

En revanche, il est déconseillé que le KPI interfère sur la participation à la communication nationale, qui par sa nature même n'a pas à être impactée par le comportement de tel ou tel franchisé.

Sur les prix d'achats : tel est le cas de la clause d'approvisionnement, lorsque celle-ci prévoit une réduction des prix d'achats une fois atteint un certain volume ou une certaine proportion d'achats.

Sur le développement du réseau : tel est le cas de la clause de parrainage, qui prévoit une rémunération au profit du franchisé lorsque celui-ci a mis le franchiseur en relation avec un candidat franchisé.

Sur l'octroi d'autres territoires pour le franchisé : tel est le cas de la clause de préférence ou d'option permettant à un franchisé de disposer d'un droit de préférence ou d'une option pour conclure un nouveau contrat de franchise sur



un autre territoire (par ex : respect d'un taux d'a chats auprès de la centrale).

Sur l'exclusivité attachée au territoire du franchisé : tel est le cas de la clause relative au territoire, lorsque celle-ci prévoit la perte de l'exclusivité territoriale (par ex : en cas de nonatteinte d'un CA prédéterminé) ou, à l'inverse, lorsque le contrat initial ne prévoit aucune exclusivité mais en attribue une a posteriori au franchisé (par ex : en cas d'atteinte d'un CA prédéterminé).

Sur la taille du territoire du franchisé : tel est le cas de la clause d'exclusivité territoriale, lorsque celle-ci prévoit une augmentation ou une réduction du territoire concédé (par ex : en fonction du CA effectivement atteint).

Légitimité

Quelles que soient les conséquences des indications révélées par les KPIs en cours d'exécution du contrat, celles-ci doivent être, dans l'intérêt des parties et du réseau, proportionnées.

Il convient donc, la plupart du temps, de ne pas adopter une approche binaire, mais graduelle. Plus les résultats des KPIs seront bons, plus les avantages retirés par les franchisés seront importants, plus ils seront mauvais, plus les inconvénients retirés par lui seront grands.

Les parties prendront également soin de distinguer suivant que les conséquences des indications révélées par les **KPIs en cours d'exécution du contrat** sont temporaires ou définitives. Si la modulation des redevances a tout intérêt à être temporaire, il en va différemment de la taille du territoire du franchisé, qui ne saurait, à l'évidence, varier, par exemple chaque année !

On s'aperçoit aisément qu'il est concevable de faire jouer les KPIs dans les deux sens ou à sens unique. Ainsi, « l'octroi d'autres territoires pour le franchisé » (v. supra) constitue toujours une perspective favorable pour le franchisé, qui n'a rien à craindre à ce sujet en cas de mauvaises performances (il ne sera pas tenu de renoncer à une partie de son territoire, par exemple). Probablement, en général, l'effet vertueux des KPIs commande de les faire jouer dans les deux sens.

Néanmoins, il pourrait apparaître dans certains cas plus opportun que certaines conséquences se produisissent dans un seul sens. Tout est affaire de circonstances.



Est-ce que les conséquences tirées des KPIs doivent être identiques ou peuvent-elles être différentes (la modulation des redevances ne serait ainsi pas la même pour tel ou tel franchisé) pour chaque ?

Si rien en droit ne paraît l'interdire, la question doit être méditée : d'un côté, on peut craindre que l'unité du réseau soit affectée, mais d'un autre, on peut se féliciter dans certains cas d'une adaptation du contrat aux circonstances (du territoire, du franchisé, etc.).

EN CONCLUSION

Au vu de ce qui vient d'être indiqué, on a la conviction qu'on assistera ces prochaines années à un recours grandissant aux KPIs dans les contrats de franchise, pour faciliter l'approche normative du franchiseur, renforcer la qualité de son assistance et justifier d'un contrat

« intelligent », inspiré par l'**idéologie méritocratique appliquée au système de franchise**.

Par [Me François-Luc SIMON](#)

(<https://franchisebusinessclub.com/membre/francoislucsimon>) et Me Sandrine RICHARD

Du cabinet Simon associés

(1) KPI est l'acronyme de key performance indicator, qui désigne les indicateurs de performance destinés à mesurer l'efficacité d'une entreprise ou d'une action donnée.

[#devenir franchiseur \(/recherche?terms=devenir%20franchiseur\)](#)




Vous devez être connecté pour pouvoir commenter

Connexion ()






Recommandations d'article


 (/article/la-transmission-du-savoir-faire-en-franchise) 06 avril 2023


Article

La transmission du savoir-faire en franchise

(/article/la-transmission-du-savoir-faire-en-franchise)

5 


1  (/article/la-transmission-du-savoir-faire-en-franchise)


 (/article/comment-devenir-un-très-bon-franchiseur-5-9) (/membre/jeansamper)


Article

Comment devenir un très bon franchiseur ? 5/9

(/article/comment-devenir-un-très-bon-franchiseur-5-9)




0  (/article/comment-devenir-un-très-bon-franchiseur-5-9)


 (/article/les-bases-de-la-franchise-en-9-questions) (/membre/jeansamper)

Article

Les bases de la franchise en 9 questions

(/article/les-bases-de-la-franchise-en-9-questions)



1  (/article/les-bases-de-la-franchise-en-9-questions)

