

# Franchise et Partenariat

Développer ou intégrer  
un réseau d'enseigne  
en commerce organisé  
indépendant

Michel KAHN

*Préface de F. Doubin*

5<sup>e</sup> édition

DUNOD



# Table des matières

<b>Remerciements</b>	XIII
<b>Préface</b>	XV
<b>Introduction</b>	XVII

## PARTIE 1 – La franchise

<b>CHAPITRE 1 ■ Présentation de la franchise</b>	3
Historique de la franchise	4
Les origines	4
Les cinq grandes périodes de la franchise	5
Les grandes tendances, les nouvelles formes	7
Les définitions de la franchise	10
L'arrêt de la Cour de justice des Communautés européennes du 28 janvier 1986	10
La définition du règlement d'exemption du 30 novembre 1988	11
Les éléments fondamentaux de la franchise	12
La marque	12
Le savoir-faire	14
L'assistance technique et commerciale	18
Typologie de la franchise	22
Typologie déterminée par la fonction du réseau	22
Typologie déterminée par les modalités d'intégration	23

<b>CHAPITRE 2 ■ Le lancement du réseau ou comment devenir franchiseur</b>	27
L'expérience pilote	28
La démonstration concrète de la validité de la formule et du concept	28
La fonction économique : l'établissement de la balance commerciale	31
La fonction marketing : l'élaboration d'une étude de marché au niveau du pilote	31
Le pilote : la vitrine pour la commercialisation de la franchise	32
L'élaboration du package	32
Le manuel de vente (ou MANUVENT)	34
Le manuel d'identification du savoir-faire (ou DISF)	35
Le manuel des normes graphiques (ou MANOG)	36
Le plan d'aménagement et d'ambiance type (ou PAT)	36
Le manuel économique et financier (ou MANECO)	38
Le manuel des procédures (ou MAPRO)	43
Le manuel juridique (ou MAJUR)	45
Le manuel de formation (ou MAFOR)	45
Le recrutement des franchisés	47
Les modalités du recrutement	47
Les critères de sélection des franchisés	50
Le check-up du franchiseur	57
<b>CHAPITRE 3 ■ Intégrer un réseau de franchise ou comment devenir franchisé</b>	59
Les avantages de l'adhésion à un réseau de franchise	60
La transmission d'une réussite commerciale	60
La garantie de l'interdépendance	61
Les avantages économique-financiers	65
Les engagements du franchisé	67
En début d'exploitation	67
En cours d'exploitation	69
Les écueils à éviter lorsqu'on envisage d'intégrer un réseau	78
Les chasseurs de droit d'entrée	78
Les carences de la part de la tête de réseau	79
Les « moutons noirs »	80
Conclusion	80

Bien bâtir son projet	81
L'analyse personnelle	81
À la recherche d'une franchise	83
Le choix d'un réseau	87
La formation initiale et permanente	95
Les freins à la formation	97
La motivation	98
Le contenu de la formation	98
Le contrôle des acquis de la formation initiale	100
Le check-up du candidat-franchisé	103
<b>CHAPITRE 4 ■ Le contrat de franchise</b>	109
Les contrats connexes au contrat principal	109
Le contrat de pilotage	110
La convention de réservation de zone	111
La convention de première assistance	113
L'obligation d'information précontractuelle	113
Le champ d'application de la loi Doubin	114
Le contenu de l'information remise au franchisé	114
La remise de l'information au franchisé	117
Les sanctions du non-respect de la loi Doubin	118
Le contenu du contrat principal (ou contrat-cadre)	121
L'encadrement légal du contrat	121
Le contenu du contrat	123
Les contrats de fourniture	126
Les particularités du contrat de corner et de master-franchise	127
Le contrat de corner : la franchise-corner	127
Le contrat de master-franchise	128

## PARTIE 2 – Le partenariat

<b>CHAPITRE 5 ■ Présentation du partenariat</b>	133
Définition officielle du partenariat	133
Le partenariat en France	135
Les raisons de l'apparition du partenariat	135
Panorama du partenariat en France	138

<b>CHAPITRE 6 ■ Les caractéristiques d'un réseau de partenariat</b>	141
Les caractéristiques empruntées aux autres formes de réseaux	141
Les caractéristiques propres au partenariat	142
Le management participatif	143
Des prises de décision démocratiques	143
Les aspects juridiques du partenariat	146
Les outils au service de la fertilisation croisée	148
<b>CHAPITRE 7 ■ Le lancement d'un réseau de partenariat</b>	153
Le lancement ex nihilo du réseau de partenariat ou comment sélectionner ses partenaires	153
L'expérience du candidat	154
Le caractère du candidat	154
La responsabilisation du partenaire	154
L'indépendance du partenaire	155
Le passage d'un réseau existant au partenariat	155
<b>CHAPITRE 8 ■ Le choix d'un réseau de partenariat</b>	161

**PARTIE 3 – Les autres formes  
de réseaux du commerce organisé indépendant**

<b>CHAPITRE 9 ■ Présentation des différentes formes de réseaux du commerce organisé indépendant</b>	165
Le commerce organisé indépendant	167
La distribution sélective	168
La concession	169
Les regroupements	172
Le commerce organisé partiel	177
Le commerce associé : la coopérative de détaillants	180
Les intermédiaires	182
Les voyageurs-représentants-placiers (VRP)	182
L'agent commercial	184
La commission	186
La commission-affiliation	188

<b>CHAPITRE 10 ■ L'adéquation d'une forme de distribution à un projet commercial</b>	191
Le statut des membres du réseau	191
Le salarié	192
Le mandataire	192
L'indépendant	192
La propriété de la marque	192
L'expérience	193
L'assistance technique	193
Le stock	194
Le management et le contrôle	194

#### PARTIE 4 – La vie du réseau

<b>CHAPITRE 11 ■ La marque, dénominateur commun à l'ensemble des réseaux</b>	201
La typologie des marques	201
Le rôle de la marque dans les réseaux de distribution	203
La protection juridique de la marque	204
Les conditions de validité de la marque	204
Les modalités de protection de la marque	211
La capitalisation et la valorisation de la marque dans les réseaux	216
Aspect économique : le rôle stratégique de la marque au cœur du marketing	216
Aspects comptables et financiers : la valeur de la marque	218
Les modifications de la marque	224
Pourquoi changer de marque ?	224
Les modalités du changement de marque	225
<b>CHAPITRE 12 ■ La communication interne au réseau</b>	229
La typologie des échanges au sein d'un réseau	230
Les relations tête de réseau-membre du réseau	230
Les relations entre membres du réseau	232
Les sources de contentieux	233
La période précontractuelle	233
Durant les relations contractuelles	236

En phase de rupture	240
Conclusion	240
Les clés d'une communication interne optimale	240
Instaurer un dialogue et un contact permanent entre les membres du réseau	241
Faire participer les partenaires afin de les impliquer et de les responsabiliser	244
L'animation du réseau	245
Définition du coaching	246
Application du coaching au partenariat	247
<b>CHAPITRE 13 ■ Le développement du réseau</b>	249
La pérennité du réseau	249
Veiller à l'unité du réseau	249
Réactualiser sa formule et ses signes distinctifs	252
L'exportation du réseau	254
Pourquoi exporter son réseau ?	254
Bien préparer son projet : les prérequis à l'exportation	255
Les pays où il fait bon s'implanter	259
Les techniques juridiques d'implantation d'un réseau à l'étranger	263
La conciliation entre la distribution sur Internet et le commerce en réseau organisé indépendant	268
Le principe de la licéité d'un site marchand	269
La création du site par le franchiseur	270
La création d'un site Internet par les franchisés	271
<b>CHAPITRE 14 ■ La fin des relations contractuelles</b>	273
Les causes d'extinction du contrat	273
L'arrivée du terme du contrat	274
La nullité du contrat	275
Les cessions	278
Les procédures collectives affectant les parties	280
Les effets de l'extinction du contrat	281
Les effets communs à tous les types de réseaux	281
Les effets spécifiques à la franchise	285



<b>Conclusion</b>	287
<b>Annexe 1</b>	289
<b>Annexe 2</b>	293
<b>Adresses utiles</b>	293
Fédérations et associations de la franchise et du partenariat françaises	293
Revue	294
Sites Internet spécialisés	294
Coordonnées de l'auteur	294



# Remerciements

**J**E SOUHAITE rendre un hommage particulier à M. François Doubin, ancien ministre, auteur de la loi portant son nom, qui s'applique à toutes les formules du commerce organisé et omniprésente à l'occasion de la création d'une nouvelle enseigne. M. François Doubin m'a fait l'honneur de préfacer mon ouvrage.

Ma reconnaissance va également aux préfaciers des éditions antérieures, feu le Professeur Jean-Jacques Burst, alors directeur général du CEIPI-CETIF, M. Jean Breville, alors président de la FFF et M. Benjamin Amstutz-Mahler, alors président d'honneur de la Fédération française de la franchise.

Enfin, je tiens à remercier toutes les enseignes, têtes de réseau et personnalités du monde du commerce organisé indépendant qui ont nourri cet ouvrage de leur passion et de leur expérience.



# Préface

**J**E GARDE un souvenir précis – et heureux – de la promulgation au Parlement de la loi du 31 décembre 1989. Nous étions parvenus, au terme d'une longue concertation, à concilier la majorité des exigences et contraintes en présence, celles des franchiseurs et franchisés bien entendu, mais aussi celles de leurs clients.

L'enjeu était d'importance et, je le crois, d'intérêt général. De lui dépendait en partie, à côté de l'essor de la grande distribution et dans le cadre d'une vraie complémentarité, le développement d'un commerce indépendant capable de maîtriser des degrés élevés de technicité et de savoir-faire.

Cette nouvelle édition vient à point. Michel Kahn y fait, une fois de plus, la démonstration de son pragmatisme et de ses compétences de praticien-concepteur. La franchise, désormais sortie de la période contrastée de sa mise au point, sait aujourd'hui tirer profit et utilité d'une vraie maturité. Que l'auteur soit remercié du concours qu'il apporte à tous ceux qui s'y intéressent ou qu'elle concerne.

François Doubin  
Ancien Ministre



# Introduction

**C**ET OUVRAGE s'inscrit dans le prolongement d'un travail débuté il y a plusieurs années, concrétisé par la parution de quatre recueils. Compte tenu de l'évolution permanente des métiers, il m'a paru nécessaire d'en réaliser une mise à jour. En effet, la franchise, le partenariat et, plus généralement, le commerce organisé indépendant sont en perpétuelle évolution.

« L'union fait la force ». Cet adage, qui a toujours prédominé dans les relations commerciales – que l'on prenne le temps de songer aux corporations moyenâgeuses – est, à l'heure actuelle, un élément fondamental du paysage commercial mondial. C'est ainsi que la notion de « réseau commercial » s'est développée, tant dans la distribution de produits et la prestation de services que dans les activités industrielles et artisanales.

Dans la pratique, le groupement est essentiel pour être un acteur visible sur un marché toujours plus concurrentiel : la sélection des partenaires constitue en conséquence un enjeu fondamental pour les entreprises. Ainsi, l'entrepreneur désireux d'accroître sa réussite peut-il chercher à rejoindre un réseau pour bénéficier de la notoriété d'une enseigne et d'un concept ou encore vouloir créer lui-même son propre

réseau en utilisant ces techniques comme une véritable stratégie de développement.

On distingue les réseaux intégrés, composés de points de vente appartenant à la tête de réseau et gérés par des personnes dépendantes de celle-ci, des réseaux du commerce organisé indépendant, qui regroupent des commerçants distribuant des produits et services sous une enseigne commune, mais indépendants juridiquement et économiquement de celle-ci.

En sa qualité de tête de réseau, le développeur a trois raisons essentielles de choisir une des formules du commerce organisé indépendant :

- Ce sont les seules techniques permettant d'être plus rapide que ses concurrents pour conquérir et occuper un marché. En effet, un réseau commercial permet une couverture de l'ensemble du territoire et par conséquent une reconnaissance accrue de la marque ou de l'enseigne. Or, la notion de rapidité et de réactivité par rapport aux mutations des marchés est fondamentale dans le monde des affaires.
- Ces seules techniques permettent l'autofinancement de leur propre développement, car l'affilié investit dans les stocks, dans l'emplacement du local, participe à la publicité, verse un droit d'entrée ou une redevance initiale forfaitaire, des royalties et autres redevances permettant un développement efficace de l'ensemble du réseau.
- Seules ces techniques permettent de capitaliser la marque et l'enseigne par l'investissement d'autrui, aboutissant à la valorisation de cette marque au profit de la tête de réseau et corrélativement au profit de l'ensemble du réseau.

Quelles que soient les motivations qui animent l'entrepreneur au moment de sa prise de décision, la réussite du projet est, avant tout, fonction d'un investissement personnel : la réussite se prépare et se construit.

Le présent ouvrage se propose de fournir les clés de la préparation du projet commercial ainsi que du développement du réseau. Il a été rédigé dans l'optique de comprendre les rouages de chaque système de distribution, chaque formule du commerce organisé indépendant, pour permettre au lecteur de faire le choix opportun.



Aujourd'hui, les entreprises, plutôt que de s'enfermer délibérément dans des carcans juridiques et économiques imposés par les formules existantes, recherchent des systèmes adaptés, quasi-sur-mesure, épousant parfaitement les structures de l'entreprise et permettant d'atteindre les objectifs fixés avec une meilleure efficacité ; nous sommes entrés dans l'ère du sur-mesure du commerce organisé indépendant, prenant de nouvelles formes telles que le relais-vente, la commission-affiliation, etc. Il n'y a pas de système-type, il y a des types de systèmes.

De nombreux réseaux ayant initialement opté pour une formule inadaptée ont connu de sérieux troubles concernant leur management, leur animation et leur développement et ont pris conscience de la nécessité de changer de formule. Toutes les formules produisent des effets qui leur sont propres et influent sur la vie du réseau. Ainsi il est déterminant de faire le bon choix pour réussir. Seul un spécialiste du commerce organisé pourra vous accompagner dans cette démarche. L'art du consultant en commerce organisé et techniques de réseaux réside justement dans la maîtrise de multiples paramètres pour sélectionner et adapter aux souhaits du développeur le système de distribution adéquat.

Nous présenterons tour à tour les principales formes de réseaux du commerce organisé (franchise, partenariat, commission-affiliation, etc.), tout en fournissant des outils concrets d'analyse d'un projet commercial. Le lecteur trouvera ainsi dans cet ouvrage des conseils d'ordre juridique, commercial et financier qui lui permettront de déterminer si l'adhésion ou le développement d'une chaîne est la solution la mieux adaptée à son projet professionnel, ainsi que de choisir la forme la plus cohérente et en symbiose avec ses desseins.

Nous détaillerons également les spécificités du management réseau ainsi que le développement du réseau. Nous envisagerons pour finir l'extinction du contrat, dans une optique de prévention des conflits.



PARTIE 1

---

# La franchise

---



# Présentation de la franchise

**A** LA NOTION de franchise, on associe généralement celles d'enseigne et d'homogénéité. Cela est certes exact, mais reste parcellaire. En premier lieu, la franchise a une histoire dont les origines sont beaucoup plus lointaines qu'on ne le pense de prime abord. Elle a connu de nombreuses mutations ces dernières années, résultant de l'adaptation tant aux nouvelles législations qu'à la transformation des marchés.

En second lieu, la franchise est un concept vaste dans lequel il est nécessaire de discerner plusieurs types de réseaux : si les règles qui leurs sont applicables restent identiques, il n'en va pas de même des objectifs commerciaux et de leur management.

Ce n'est qu'après avoir fait un bref exposé de l'historique de la franchise et en avoir donné une définition, que nous pourrons en analyser les éléments fondamentaux d'une part et en définir une typologie d'autre part.

## Historique de la franchise

Si les premières franchises commerciales sont apparues en France dans les années 1928-1929, avec des enseignes telles que P'ingouin et Coryse Salomé, la franchise est véritablement née en 1930 aux États-Unis, essentiellement en vue de contourner les lois « anti-trust » pesant sur la distribution automobile et prohibant la vente directe des constructeurs aux consommateurs. M. Alfred Sloan, président de General Motors, et son bras droit (d'origine française) ont mis au point les rouages économiques, juridiques et commerciaux du système de la franchise commerciale.

Si la franchise s'est dans un premier temps développée dans le secteur automobile (vente de voitures et distribution d'essence), avec des enseignes telles que General Motors ou Ford, elle s'est rapidement étendue à d'autres secteurs comme la restauration (Kentucky Fried Chicken, par exemple).

Elle apparaît alors sous le terme de *franchising*, les parties au contrat étant désignées par les termes de *franchisor* et *franchisee*.

En France, on lui a préféré l'appellation « franchise ».

Cette dénomination n'est pas anodine : elle illustre particulièrement la volonté libertaire à l'origine de ce mode de distribution. En effet, le terme choisi pour décrire un réseau d'entreprises indépendantes trouve son origine dans celui d'« affranchi », faisant inévitablement songer à la levée des servitudes au Moyen Âge. Sémantiquement la franchise a vu le jour en France au cours du XIII<sup>e</sup> siècle : un des premiers contrats de franchise féodale date du 4 mars 1232 et concerne les franchisés de la ville de Chambéry.

Il nous reste d'ailleurs de ces dernières féodalités des expressions courantes telles que franchise d'impôt, franchise postale, etc. ainsi que des noms de villes (ayant bénéficié de contrats de franchise) commençant par « Villefranche sur... ». Il en est de même en Allemagne et en Suisse : les dénominations Fribourg et Freiburg signifient « ville libre », « ville franche ».

Si l'inspiration de l'appellation *franchising* trouve son origine étymologique dans un terme français, le terme de « franchise » n'allait pas de soi pour autant. Désireux de limiter les anglicismes, les pouvoirs publics

ont tenté d'imposer le terme de « franchisage » en France<sup>1</sup>. Pour autant, cela n'a pas convaincu et c'est rapidement que le nom, simple et évocateur, de « franchise » s'est imposé dans la pratique.

Malgré quelques initiatives encourageantes inspirées du modèle franco-américain, la franchise n'a réellement fait son apparition en France que dans les années 1970, cinq grandes périodes marquant alors son développement.

### *Les cinq grandes périodes de la franchise*

#### ► Une période de préfranchise : des origines à 1970-1971

La franchise est née dans le Nord de la France. Les précurseurs en étaient La Lainière de Roubaix, avec son réseau Pingouin, ainsi que Coryse Salomé qui, dès 1929, ont pratiqué le commerce organisé. À partir des années 1950 sont apparues les enseignes Pronuptia, Rodier ou encore Phildar. Toutefois la formule n'était pas systématisée et il faudra attendre 1970 pour observer la véritable éclosion de la franchise.

#### ► Une période de développement : de 1970-1971 à 1977

Dès 1970-1971, le commerce organisé sous forme de franchise prend de l'importance, notamment par le biais de la création de la Fédération française de la franchise (FFF). La franchise est alors considérée comme une catégorie de relations commerciales juridiquement isolable, même si elle est encore dépourvue d'une réglementation propre.

De 1971 à 1977, on assiste à un véritable essor de la franchise : le nombre de réseaux passe de 34 à 108. Le principal souci est alors d'élaborer une définition de la franchise et surtout de déterminer quel doit être le comportement des entreprises ayant opté pour cette formule de coopération commerciale. L'objectif est de clarifier un positionnement juridique créé par la pratique afin d'éviter que celui-ci ne se dégrade ou ne se dénature.

---

1. Arrêté du 29 novembre 1973 relatif à la terminologie économique et financière, ayant consacré en France les termes de « franchisage », « franchisé » et « franchiseur ».

Les tribunaux reprennent la définition de la franchise proposée par la FFF, qui prend ainsi valeur de droit positif. Les professionnels rédigent quant à eux un premier Code de déontologie en 1972, amendé par la suite à plusieurs reprises et qui donnera naissance en 1979 au Code de déontologie européen.

► Une période de maturité : de 1977 à 1989

Dès l'année 1977, le succès de la franchise est patent, de sorte que le nombre de réseaux croît régulièrement. En 1989, la franchise atteint son apogée avec 675 réseaux recensés.

► Une période d'assainissement : de 1989 à 1994

À partir de 1989, le nombre de réseaux stagne puis décroît de façon régulière : de 1989 à 1994, les réseaux sont passés de 675 à 400. En pratique, la crise se traduit par de nombreux dépôts de bilan de franchiseurs suite à des procès en chaîne de la part des franchisés.

Ce recul de la franchise s'explique par certaines pratiques peu scrupuleuses des franchiseurs.

Le succès des premiers réseaux de franchise a très vite suscité un vif intérêt pour la formule. Un grand nombre de réseaux a vu rapidement le jour. Or, il convient de préciser que, si la franchise permet la répétition d'une méthode de commercialisation ou de production, elle n'est pas une formule miracle conduisant systématiquement au succès. Avant toute chose, le développement sous forme de franchise suppose une capacité certaine au commerce. En conséquence, il est nécessaire d'effectuer un réel *check-up* tant de la formule à franchiser que des futurs franchisés du réseau<sup>1</sup>. On constate en effet que des initiatives précipitées et des développements trop rapides ont souvent été à la source d'échecs.

Certains « franchiseurs » ont même été jusqu'à conclure des accords sans réel savoir-faire, en essayant de tirer un profit rapide de l'engouement pour la formule, portant atteinte à l'esprit même de la franchise. La crédibilité de cette forme de commerce organisé s'en est ainsi trouvée affectée.

---

1. Voir sur ce point les chapitres 2 et 3 *infra*.



Face aux dangers représentés par ces agissements, le législateur est intervenu afin de sécuriser la position du franchisé. La loi Doubin du 31 décembre 1989 (n° 89-1008) et son décret d'application du 4 avril 1991 (n° 91-337) clarifient les relations entre franchiseur et franchisés. Le franchiseur est désormais dans l'obligation de fournir certaines informations précontractuelles au candidat-franchisé afin que celui-ci puisse s'engager en toute connaissance de cause. De même, la Commission des communautés européennes prend le soin de définir, dans son règlement d'exemption catégorielle n° 4087/88, entré en vigueur le 1er février 1991, le terme de « franchise », souvent utilisé pour des opérations commerciales qui ne relèvent pas de cette stratégie.

Ainsi, tant sur le plan interne que communautaire, le désir de moralisation de la profession, initié par les codes de déontologie, s'affirme.

### ► À partir de 1994 : le nouvel essor

Depuis 1994, le nombre de réseaux de franchise est à nouveau en progression. Il aura donc fallu attendre cinq ans avant que les efforts de normalisation de la franchise ne portent leurs fruits. Si la progression est plutôt lente jusqu'en 2000 (on est passé de 450 à 571 réseaux), le nombre de réseaux de franchise a doublé ces huit dernières années.

### *Les grandes tendances, les nouvelles formes*

Après avoir étudié l'évolution de la franchise au cours des dernières années, il convient d'en donner une représentation actuelle, un instantané de la franchise en France.

La France fait figure de leader en matière de franchise avec les États-Unis. Au 31 décembre 2007, on comptait 1 141 réseaux de franchise, regroupant 46 000 entreprises franchisées, l'ensemble représentant un chiffre d'affaires annuel de 45 milliards d'euros<sup>1</sup>. À titre indicatif, la franchise représente, à l'heure actuelle, environ 12 % du chiffre d'affaires du commerce de détail.

La franchise est la forme du commerce organisé indépendant la plus utilisée, quel que soit le secteur d'activité, et particulièrement dans :

- la restauration rapide à la française ou les pizzas ;

---

1. Source : ACFCI-FFF.

- les services (coiffure, nettoyage, etc.) ;
- l'équipement de la personne ;
- l'automobile (centres-autos, locations, etc.).

Le prêt-à-porter est un des rares secteurs dans lequel la franchise est supplantée par la commission-affiliation.

En termes de développement, les franchiseurs ont un comportement plus prudent, préférant analyser sur la durée un marché souvent saturé ou perturbé. Seuls 20 % des réseaux ont plus de cent points de vente.

Une analyse rapide de ces quelques chiffres permet aisément de déduire que l'heure n'est plus aux créations hasardeuses. Au contraire, le projet, qu'il s'agisse du lancement d'un réseau ou de l'ouverture d'un point de vente, doit être longuement étudié et optimisé. Pour autant, la franchise **maximise les chances de succès du partenaire** : en effet, sur 300 000 entreprises qui se créent par an, seules 60 % passent le cap de la première année et 90 % des entreprises de plus de cinq ans encore en exercice sont des franchisés.

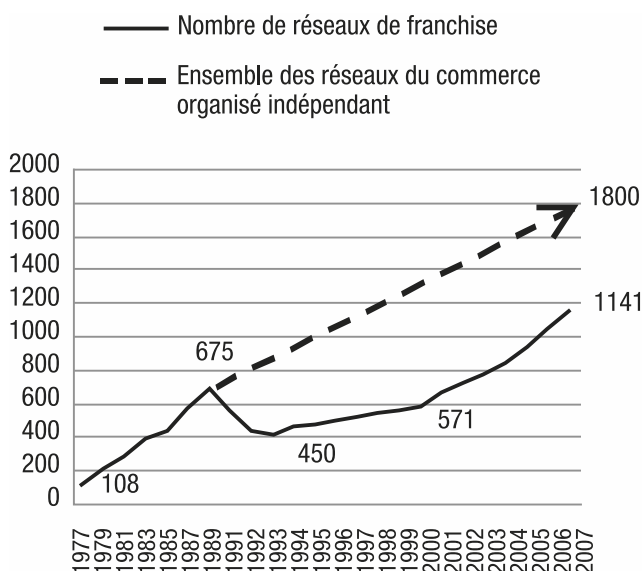


Figure 1.1 – Évolution des réseaux de franchise.

Source : FFF.

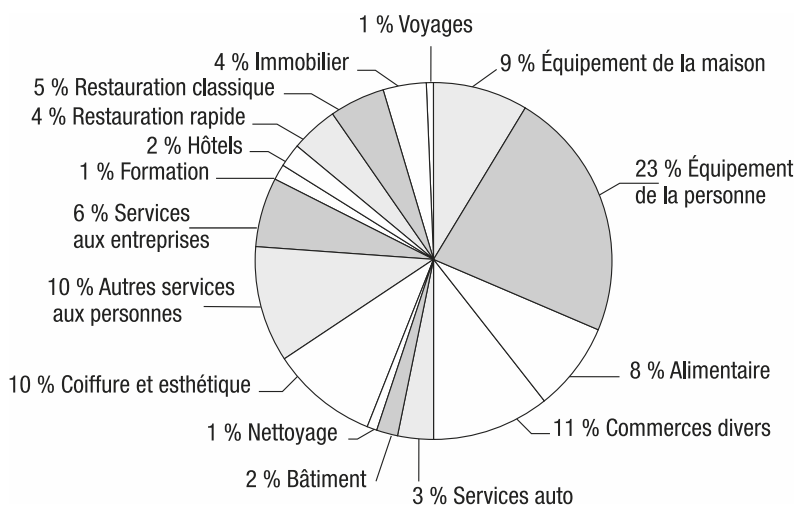


Figure 1.2 – Répartition des franchiseurs selon les secteurs d'activité.

Source : FFF.

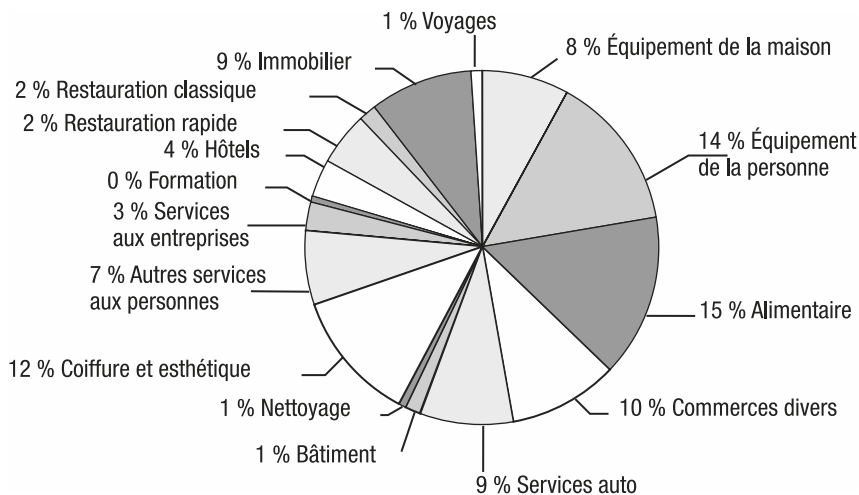


Figure 1.3 – Répartition des franchisés selon les secteurs d'activité

Source : FFF.

## Les définitions de la franchise

La franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humaine constatée dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation, le tout contre rétribution.

Suite au développement de ce type de commerce organisé, les instances communautaires ont pu préciser une définition de l'accord de franchise en enlevant en analysant les éléments essentiels. Il est dès lors nécessaire d'appréhender correctement ces éléments avant de se lancer dans toute opération de franchise.

En ce sens, il est utile de s'attarder sur les définitions posées par la Cour de justice des communautés européennes dans un fameux arrêt du 28 janvier 1986, ainsi que par la Commission européenne dans sa décision d'exemption catégorielle du 30 novembre 1988.

### *L'arrêt de la Cour de justice des Communautés européennes du 28 janvier 1986*

La définition rendue par la Cour de justice des communautés européennes le 28 janvier 1986<sup>1</sup>, dans une affaire de droit de la concurrence, permet une approche tant économique que juridique de la franchise<sup>2</sup>.

Après avoir défini les trois types de franchises que sont les franchises de distribution, de production et de services, la Cour de justice précise en ce qui concerne l'espèce :

« Dans un système de franchise de distribution tel que celui-là, une entreprise, qui s'est installée dans un marché comme distributeur et qui a ainsi pu mettre au point un ensemble de méthodes commerciales, accorde, moyennant rémunération, à des commerçants indépendants, la possibilité de s'établir en d'autres marchés, en utilisant son enseigne et les méthodes commerciales qui ont fait son succès. »

---

1. Affaire 161/84, « Pronuptia de Paris GmbH c/ Pronuptia de Paris Irmgard Schillgallis ».  
2. Pour un précédent en droit interne, voir l'arrêt de la cour d'appel de Colmar, chambre 1, du 9 juin 1982, « SARL Félicitas ».

Plus loin, la Cour apporte des précisions à cette décision fondatrice, en rappelant deux points essentiels :

« Le franchiseur doit pouvoir communiquer aux franchisés son savoir-faire et leur apporter l'assistance voulue pour les mettre en mesure d'appliquer ses méthodes, sans risquer que ce savoir-faire et cette assistance profitent, ne serait-ce qu'indirectement, aux concurrents. »

« Le franchiseur doit pouvoir prendre les mesures propres à préserver l'identité et la réputation du réseau qui est symbolisé par l'enseigne. »

Cette première définition permet de discerner les quatre éléments essentiels à la qualification d'accord de franchise :

- l'indépendance des franchisés ;
- l'utilisation par ceux-ci de la marque (enseigne ou nom commercial) du franchiseur ;
- l'existence et la communication d'un savoir-faire de la part du franchiseur ;
- la fourniture par le franchiseur d'une assistance technique permanente aux franchisés.

### *La définition du règlement d'exemption du 30 novembre 1988*

La Commission européenne, dans son règlement d'exemption catégorielle n° 4078-88 du 30 novembre 1988, visant les franchises à l'exception des franchises de production, aboli par le règlement n° 2790-1999 du 22 décembre 1999 sur les restrictions verticales de concurrence, reprend la définition de la franchise donnée par la Cour de justice, en précisant qu'un accord de franchise doit comprendre les obligations suivantes :

« L'utilisation d'un nom ou d'une enseigne commun et une présentation uniforme des locaux et/ou moyens de transport visés au contrat,  
La communication par le franchiseur aux franchisés d'un savoir-faire,  
La fourniture continue par le franchiseur aux franchisés d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord. »

Outre la confirmation de la définition de la Cour de justice, la Commission précise la **notion de savoir-faire**. Il s'agit :

« D'un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur, et testées par celui-ci, ensemble qui est secret, substantiel et identifié. »

Bien qu'abolie, cette définition est toujours d'actualité puisqu'elle a été reprise dans les lignes directrices de la Commission des communautés européennes du 13 octobre 2000 sur les restrictions verticales.

Ainsi, les définitions tant juridiques qu'économiques de la franchise posées par la Cour de justice et la Commission européenne permettent-elles de discerner les conditions nécessaires à la qualification de franchise. Il est dès lors indispensable de s'assurer de la bonne compréhension de ces notions avant même de se lancer en franchise.

## Les éléments fondamentaux de la franchise

Au-delà de la fourniture des produits ou services, les trois éléments essentiels sont : la **marque**, le **savoir-faire** et **l'assistance technique**. Nous allons étudier successivement chacun d'entre eux.

### *La marque*

La marque joue, en matière de franchise, un rôle fondamental. Si elle ne répond pas aux exigences nécessaires pour être protégée, la constitution d'un réseau de franchise est impossible.

Deux points seront étudiés plus en détail ci-dessous : les droits sur la marque et la défense de la marque. Nous verrons ultérieurement le rôle de la marque, les modalités liées à sa protection ainsi que sa capitalisation.

#### ► Les droits sur la marque

La marque étant un bien meuble incorporel, le droit dont jouit son propriétaire à son encontre est monnayable. Il lui est loisible de la céder, d'en concéder l'exploitation, etc. Le franchiseur se voit conférer par le franchiseur le droit d'utiliser la marque, exclusivement pour l'activité

définie dans le contrat, étant entendu que le franchiseur en demeure propriétaire.

La marque, véritable signe de ralliement du réseau, dont l'usage est accordé au franchisé par le franchiseur, doit faire l'objet, de la part de ce dernier, d'une surveillance toute particulière. En effet, le franchiseur doit garantir au franchisé qu'il ne sera pas évincé de cet usage. Si, *a priori*, cette garantie d'éviction passe par la mise à disposition d'une marque protégée et commercialement attrayante, encore faut-il que le franchiseur, *a posteriori*, veille à contrecarrer les attaques que la marque pourrait subir d'éventuels usurpateurs.

En sa qualité de propriétaire de la marque d'une part et de tête de réseau d'autre part, il est primordial que le franchiseur en reste totalement maître. Il n'est pas question, en la matière, de risquer la création d'initiatives isolées de la part des distributeurs, contribuant à dénaturer la marque et, corrélativement, à entraîner une perte de clientèle au détriment de l'ensemble du réseau.

### ► La défense de la marque

Le propriétaire de la marque et le licencié **exclusif** (c'est-à-dire qui bénéficie d'une exclusivité territoriale) sont autorisés par la loi à agir contre un tiers contrefaisant (article L. 716-5 du code de la Propriété intellectuelle).

En réalité le licencié exclusif ne peut agir que :

- si le contrat de licence ne lui ôte pas la faculté d'agir en contrefaçon ;
- si la licence est inscrite au Registre national des marques ;
- s'il a, au préalable, mis en demeure le propriétaire de la marque d'agir, et que ce dernier n'a pas exercé son droit.

Le licencié **simple** (c'est-à-dire qui ne bénéficie pas d'une exclusivité territoriale) ne peut agir en contrefaçon. Il peut par contre se joindre à l'action en contrefaçon engagée par une autre partie afin d'obtenir la réparation du préjudice qui lui est propre.

Afin qu'il n'y ait pas d'action isolée de la part des distributeurs, il convient de préciser dans le contrat de franchise que le franchisé renonce à exercer l'action en contrefaçon.

Cependant, de par son action sur le terrain, il est bien souvent le mieux placé pour découvrir des actions contrefaisantes sur sa zone

d'exclusivité territoriale. C'est pourquoi il veillera à prévenir le franchiseur en cas d'atteinte portée à la marque et le franchiseur, propriétaire de la marque, veillera à sa protection. Dès lors, on songera à compléter la clause de renonciation par un engagement du franchisé consistant en la dénonciation de tout acte ou toute action de tiers susceptible de porter atteinte à la marque du réseau.

Il ne faut pas oublier que l'atteinte à la marque peut provenir des membres du réseau eux-mêmes. Un franchisé peut être tenté de modifier la marque ou encore d'en conserver l'usage à l'issue du contrat de franchise. Une nouvelle fois, il est nécessaire de se protéger contre de tels agissements en incluant dans le contrat un engagement d'exploitation conforme de la marque d'une part et de cessation de la licence de marque à l'issue du contrat de franchise d'autre part, ainsi que la remise de l'enseigne (qui demeure la propriété du franchiseur).

### *Le savoir-faire*

La franchise ne peut se concevoir que dans le but de la **réitération d'une réussite commerciale**. Cette réussite commerciale est la résultante d'un des éléments du triptyque de la franchise : le savoir-faire. Nous en proposons une définition avant d'en analyser les caractères.

#### ► La définition du savoir-faire

Le savoir-faire peut se définir comme un ensemble de connaissances ou de méthodes pratiques expérimentées par le franchiseur. Cet ensemble doit être transmissible, non immédiatement accessible au public, non breveté<sup>1</sup> et doit conférer à celui qui le maîtrise un avantage concurrentiel.

L'acquisition d'un savoir-faire susceptible de faire l'objet d'une franchise implique un cheminement long mais nécessaire. Le futur franchiseur doit, avant de considérer son savoir-faire comme acquis, être passé par les étapes suivantes.

- **Le savoir** : le franchiseur doit être au fait de toutes les connaissances théoriques entrant dans le cadre de sa réussite commerciale. Il

---

1. En effet, le fait de breveter porte automatiquement l'invention brevetée à la connaissance du public, tout en la protégeant, et contrevient ainsi à l'exigence du caractère secret du savoir-faire.



est donc utile de recenser tous les tâtonnements initiaux, toutes les originalités et découvertes. Le franchiseur peut considérer maîtriser un savoir à compter du moment où il sait **pourquoi** il a réussi. Il se concrétise par la possession dans une branche déterminée de connaissances dépassant celles de l'homme de métier moyen. Il est évident qu'un franchiseur ayant une bonne notoriété répond à ce critère. Par contre, si le franchiseur n'est pas connu, il n'inspirera guère de confiance au futur franchisé. Celui-ci devra se renseigner auprès d'organismes professionnels ou consulter un conseil en franchise pour vérifier la réalité du savoir du franchiseur.

- **Le faire** : il s'agit ici de déterminer la mise en pratique des connaissances théoriques. C'est l'élément permettant au détenteur du savoir de prouver qu'il possède une avance technologique sur l'homme de métier moyen. Le franchiseur doit connaître l'application concrète de chacun des éléments de son savoir. Il doit donc pouvoir répondre à la question : **comment** ai-je réussi ?
- C'est à ce stade que débute l'expérimentation, dans un ou plusieurs pilotes.
- **Le savoir-faire** : la combinaison des éléments précédents permettra, par un phénomène de lente maturation, d'aboutir à un savoir-faire proprement dit. Cependant, la seule détention de ce dernier se révèle insuffisante. Encore faut-il que ce savoir se révèle utile au franchisé au moment de sa transmission.
- Le savoir-faire est le capital d'expériences positives testées et vécues par le franchiseur, c'est-à-dire des expériences directement utilisables par le franchisé pour réitérer la réussite du franchiseur, mais il inclut également un capital d'expériences négatives - le savoir ne pas faire.
- **Le savoir ne pas faire** : au cours de la phase d'expérimentation du savoir-faire, le franchiseur aura certainement commis un certain nombre d'erreurs. Le cumul de ces erreurs correspond au capital d'expériences négatives. Celles-ci sont très souvent riches en enseignements et font partie intégrante du savoir-faire. Il est tout aussi important de savoir ce qu'il faut faire pour réussir, que de savoir ce qu'il ne faut pas faire pour échouer. Les expériences négatives doivent être étudiées pour aboutir à des améliorations techniques qui seront utiles à l'ensemble du réseau.

- **Le faire savoir** : une fois le savoir-faire déterminé tant dans ses aspects positifs que négatifs, il faut pouvoir être certain de le transmettre intégralement et justement. Cette étape se concrétise par la matérialisation sur un support du choix du franchiseur (livre, CD-Rom, etc.) de l'ensemble des méthodes déterminées par les trois premières étapes. Le savoir-faire doit être « reproductible ». Si le savoir-faire, bien qu'existant, n'était pas transmissible, cela reviendrait à une absence de savoir-faire puisque le franchisé ne pourrait pas l'acquérir.
- Des techniques pédagogiques spécialisées pour les réseaux existent afin de garantir au franchisé une transmission optimale et totale du savoir-faire.

**Le savoir faire faire** : il s'agit là d'un tout autre métier que celui objet de la franchise. C'est la capacité d'un franchiseur à mettre en place toute une organisation de services d'accompagnement et de contrôle, qui a pour objet et pour effet la duplication, dans la norme, du résultat des unités pilotes.

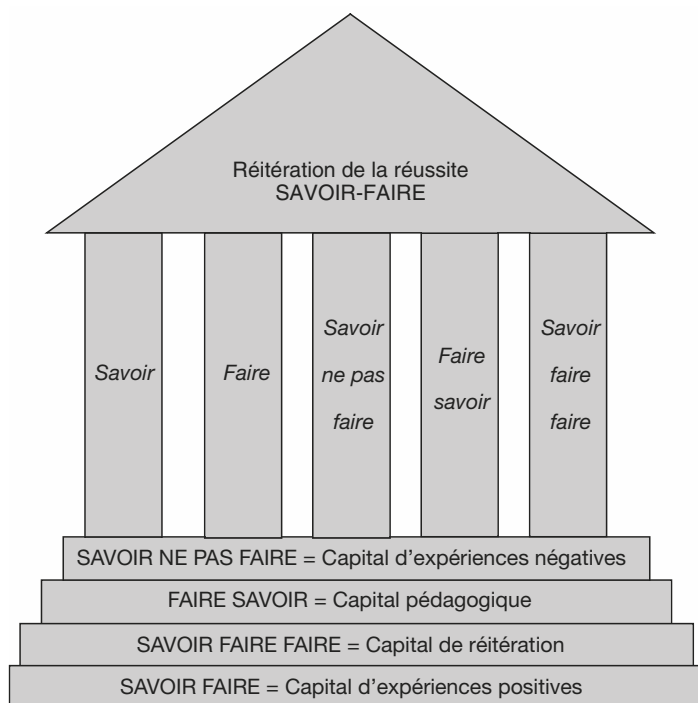


Figure 1.4 – Schéma de transmission de savoirs

Ainsi, il apparaît que la découverte tout comme la matérialisation du savoir-faire nécessaires à la franchise sont des processus longs et difficiles à maîtriser.

Suite à de multiples scandales directement liés à l'existence du savoir-faire du franchiseur dans les années 1980, la Commission des communautés européennes est venue définir clairement le savoir-faire dans son règlement d'exemption catégorielle n° 4087/88 du 30 novembre 1988. Ainsi, l'article 1.3 précise les trois conditions impératives à la qualification du savoir-faire en matière de franchise : le savoir-faire doit être **secret, substantiel et identifié**.

La plupart des tribunaux des États membres de l'Union européenne se réfèrent aujourd'hui à cette définition pour qualifier ou non un contrat de franchise.

### ► Les caractéristiques du savoir-faire

- *Le caractère secret*

La Commission entend par ce qualificatif préciser que le savoir-faire ne doit pas être connu ou, au moins, être difficilement accessible pour les tiers non franchisés du réseau. Il convient cependant de déterminer avec précision la notion de secret. Ce n'est en effet que le savoir-faire **dans son ensemble** et non chacun des éléments le composant qui doit être secret. Ainsi, même si l'une ou l'autre des parties du savoir-faire est connue des hommes du métier, il reste possible de retenir un savoir-faire absolument original et donc secret en intervenant au niveau de l'organisation des connaissances.

- *Le caractère substantiel*

Nous l'avons vu, le savoir-faire fourni par le franchiseur doit être utile au franchisé. Cela se traduit par une amélioration de la position concurrentielle du franchisé lors de l'application des méthodes du franchiseur. Cependant, même s'il s'agit là d'une condition nécessaire, elle ne doit pas impliquer un engagement de la part du franchiseur quant au résultat atteint par le franchisé. En effet, seule la **bonne application** des méthodes doit être susceptible d'améliorer la situation concurrentielle de ce dernier.

- *Le caractère identifié*

Le savoir-faire doit pouvoir être décrit de manière suffisamment précise et complète, ceci afin de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité. Selon le règlement, le savoir-faire peut être identifié dans « l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée ». En pratique, il semble contradictoire et imprudent d'identifier le savoir-faire dans le corps même du contrat de franchise. Celui-ci faisant l'objet de négociations ne conduisant pas automatiquement à la conclusion d'un accord, intégrer le savoir-faire conduit à le dévoiler à toute personne avec laquelle le franchiseur est en négociation. Dès lors, la condition de secret ne serait plus remplie.

### *L'assistance technique et commerciale*

La transmission du savoir-faire du franchiseur au franchiseur s'accompagne d'une assistance technique et/ou commerciale. Celle-ci a pour objectif de faciliter la compréhension, l'assimilation et la reproduction du savoir-faire. L'assistance, **fournie durablement**, doit donc être **préalable et postérieure** à l'ouverture de l'entreprise franchisée.

La Commission des communautés européennes a rendu cette assistance technique et/ou commerciale obligatoire. En effet, le règlement d'exemption catégorielle du 30 novembre 1988 dispose que l'accord de franchise comprend nécessairement « la fourniture continue par le franchiseur au franchiseur d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord ».

Nous proposons ci-après une liste non exhaustive des diverses formes que peut prendre cette assistance.

#### ► Avant l'ouverture de l'entreprise franchisée

- **Aide au choix de l'emplacement** : l'emplacement a une importance majeure, selon le grand principe commercial « pas vu, pas pris ». Certains disent qui plus est qu'il y a trois conditions pour réussir : l'emplacement, l'emplacement et l'emplacement !
- Il s'agit de réaliser des études de zonification et de localisation, d'étudier les zones d'attraction et d'évasion de la clientèle, les flux,

les pouvoirs d'achat, etc. Le cabinet Michel Kahn Consultants utilise pour cela des logiciels de géomarketing spécifiques.

- En tout état de cause il appartient à la tête de réseau d'agréer (**et non de garantir**) l'emplacement et le local pour permettre au franchisé de maximiser ses chances de succès et de vérifier que le choix de l'implantation correspond à la clientèle visée par le concept. Un emplacement non conforme à l'enseigne peut être refusé au franchisé.
- **Aide à la recherche du financement** : il est souvent difficile pour un commerçant isolé de trouver dans un bref délai le financement requis pour l'ouverture de son point de vente. En ce sens, le fait de bénéficier de l'appui du franchiseur, et donc de l'image véhiculée par un réseau d'importance, est souvent de nature à faciliter le financement. Cependant, le fait d'aider le futur franchisé à trouver un financement correspondant à ses besoins n'implique en aucun cas que le franchiseur soit obligé de se porter garant pour lui.
- **Montage du dossier financier** : il va plus loin que l'établissement d'un compte prévisionnel et comporte un *business plan*, une étude de marché et une description des produits. Beaucoup de têtes de réseaux proposent leurs services. Mais rien n'empêche le candidat de vérifier les informations transmises, si besoin est en faisant appel à un expert-comptable.
- **Etude de site** : le franchiseur, suite à la loi Doubin, a l'obligation de fournir au futur franchisé une information sur l'état et les perspectives de développement du marché général et local. Dans la majeure partie des cas, le franchiseur déléguera cette étude à un organisme extérieur spécialisé en la matière. Certains vont même jusqu'à établir une véritable étude de marché.
- **Elaboration d'un compte prévisionnel** : il permet au futur franchisé d'évaluer ses besoins financiers et la rentabilité potentielle de sa future entreprise et donc de se rendre compte de la faisabilité de son projet. La pratique la plus courante consiste pour le franchiseur à fournir des éléments au candidat, qui réalisera lui-même son prévisionnel.
- **Aide au montage de la structure juridique du franchisé** : le franchiseur ne doit pas opérer d'ingérence dans les affaires du franchisé, qui demeure un commerçant indépendant. À ce titre, il

évitera de se porter caution et de prendre des participations dans le capital de l'affilié. Il laissera à son partenaire l'entière liberté dans la définition statutaire de son entreprise. Il se limitera à des conseils fournis par des prestataires professionnels et extérieurs à lui. Il prendra les précautions d'usage en cas d'intervention de sa part dans le bail commercial de l'affilié.

- **Mise en place des accès informatiques** : nous aurons l'occasion d'y revenir, mais signalons d'ores et déjà que la mise en place d'un réseau informatique efficient nous semble être une nécessité à l'heure actuelle pour toutes les franchises : d'une part, un réseau intranet favorise les relations entre les franchisés et le franchiseur et, d'autre part, la mise en place de terminaux point de vente permet au franchiseur d'obtenir et d'exploiter rapidement des informations utiles pour l'ensemble du réseau.
- Définition de l'assortiment et des collections de produits et/ou services.
- **Aide à l'aménagement du point de vente** : il s'agit ici de l'agencement interne ou encore *merchandising*, destiné à mettre en valeur les produits dans le contexte du magasin.
- **Formation initiale du franchisé** : outre la communication du savoir-faire (identifié dans un document), il est nécessaire que le franchiseur aide son partenaire à l'assimilation des méthodes commerciales du réseau.
- **Assistance au recrutement du personnel et à sa formation initiale** : il appartient au seul franchisé de recruter son personnel, selon la méthode voir les conseils du franchiseur, celui-ci devant se contenter de définir un profil de poste souhaitable.
- **Assistance à l'ouverture** : on la retrouve dans la quasi-totalité des réseaux. Elle peut aller d'une présence plusieurs jours avant l'ouverture à un accompagnement pendant plusieurs jours, voir plusieurs semaines après l'ouverture du point de vente. Idéalement un représentant du franchiseur doit revenir deux ou trois semaines après l'ouverture pour vérifier que de mauvaises habitudes ne s'installent pas.

- **Aide à la publicité d'ouverture du point de vente** : cette publicité permet la construction du fichier clientèle. L'aide peut être gratuite ou payante. Selon les cas, elle peut s'analyser en une obligation de résultat pesant sur le franchiseur.

► **Après l'ouverture de l'entreprise franchisée**

- **Assistance technique et commerciale** : il s'agit ici pour le franchiseur d'exposer, notamment par l'intermédiaire de séminaires de formation permanente, les évolutions apportées au savoir-faire du réseau, tant sur le plan des produits que sur le marketing, les méthodes de vente et argumentaires, etc.
- **Avis, conseils en matière juridique, fiscale, comptable et informatique** : il peut être utile de faire bénéficier l'ensemble du réseau des services du franchiseur dans ces domaines. En ce sens, certains réseaux d'importance n'ont pas hésité à les regrouper sous la forme d'un GIE, chaque franchisé en faisant automatiquement partie.
- **Conception et mise en place des campagnes publicitaires** : le franchiseur peut, en ce domaine, agir à deux niveaux. En premier lieu, il a la possibilité de prendre en charge l'élaboration de la publicité à l'échelon national, les franchisés du réseau s'engageant pour leur part à participer au financement de cette publicité. En second lieu, le franchiseur peut conseiller le franchisé sur la publicité locale qu'il envisage et le faire bénéficier de ses infrastructures (imprimerie, studio photo, etc.).
- **Animation et management du réseau** : le franchiseur crée de la sorte une réelle relation entre les différents franchisés ; ceux-ci n'ont plus le sentiment d'agir isolément, mais bel et bien d'appartenir à un ensemble.
- **Approvisionnements** : cette assistance prend bien évidemment toute son importance dans le cadre d'une franchise de distribution ; le franchiseur remplira le rôle d'une centrale d'achat ou de référencement, permettant ainsi à l'ensemble du réseau de bénéficier d'économies d'échelle, d'un approvisionnement régulier et d'un contrôle de qualité permanent, assortis d'une totale traçabilité.

Il convient de rappeler que l'ensemble des services proposés par le franchiseur aux franchisés doivent être clairement stipulés dans le contrat de franchise.

## Typologie de la franchise

La franchise est une formule susceptible d'être appliquée dans de nombreux secteurs d'activité. Il est toutefois possible d'en déterminer une typologie, selon la fonction du réseau d'une part et les modalités d'intégration d'autre part.

### *Typologie déterminée par la fonction du réseau*

Le type de réseau de franchise est, dans cette classification, dépendant des rôles respectifs du franchiseur et du franchisé dans le réseau.

#### ► Les franchises industrielles ou de production

Elles ont été définies par la Cour de justice des communautés européennes comme « un contrat en vertu duquel le franchisé fabrique lui-même, selon les indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci »<sup>1</sup> (ex. : fabrication de boissons gazeuses, de produits laitiers, etc.). Le franchiseur est généralement propriétaire d'un système de fabrication original ou de brevets qu'il met à disposition d'un autre fabricant.

#### ► Les franchises de distribution

Cette forme de franchise est destinée à la vente de biens ou d'un ensemble de biens par le biais du réseau de franchisés. Le franchiseur peut jouer deux rôles.

- *Le franchiseur est distributeur des produits vendus dans le réseau*

Dans cette hypothèse, le franchiseur joue le rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les franchisés. Dans la majeure partie des hypothèses,

---

1. Arrêt de la CJCE du 28 janvier 1986, « Pronuptia ».



le franchiseur servira de centrale d'achat ou de référencement pour ses franchisés. À défaut, il peut se contenter de soumettre aux membres de son réseau l'ensemble des fournisseurs qu'il aura agréés et auprès desquels les franchisés pourront s'approvisionner.

- *Le franchiseur est producteur des biens vendus*

Le franchisé se borne à commercialiser les produits du franchiseur. Le franchiseur trouvera par le biais de la franchise un mode de distribution de ses produits (ex. : prêt-à-porter, cosmétique, etc.) et un moyen de garantir les débouchés de ses produits.

#### ► Les franchises de services

Le concept de la franchise de services repose sur la fourniture d'une ou plusieurs prestations à des professionnels ou à des consommateurs (ex. : immobilier, pressing, esthétique, coiffure, location de véhicules, hôtellerie, etc.). Dans ce type de franchises, les connaissances et capacités personnelles du franchisé sont primordiales. En effet, si on prend l'exemple de la coiffure, il est évident que le franchisé doit lui-même être coiffeur ou avoir parmi ses salariés un coiffeur.

### *Typologie déterminée par les modalités d'intégration*

La typologie est ici fonction des modalités contractuelles régissant les relations entre le franchiseur et ses franchisés. Nous nous bornerons, à ce stade de l'exposé, à une simple présentation des différentes modalités d'intégration envisageables.

#### ► La franchise-corner

Le franchisé est, dans cette hypothèse, d'ores et déjà un commerçant exploitant un fonds de commerce. Il prend l'engagement de vendre sur une surface généralement réduite de son local commercial (d'où l'appellation de franchise-corner) les produits du franchiseur. Cette méthode présente l'avantage de pouvoir développer rapidement un réseau très étendu, la franchise-corner permettant l'ouverture de points de vente (l'expression étant, en ce cas, prise en son sens premier) en s'exonérant de l'ouverture ou de l'aménagement d'un magasin entier.

Si la franchise suppose un savoir-faire fourni par le franchiseur, il reste que dans la franchise-*corner*, les relations entre les deux cocontractants tendent à un accord de distribution d'intégration mineure.

► **La franchise financière**

Dans ce type de franchise, le franchisé se borne à apporter les capitaux nécessaires à l'ouverture du point de vente, le franchiseur se chargeant de trouver l'emplacement, de le négocier, de suivre la réalisation de travaux commandés pour le compte du franchisé, de l'aménager, etc.

La gestion du point de vente est déléguée, par contrat, au franchiseur, les recettes d'exploitation étant versées sur le compte du franchisé, en échange de quoi le franchisé lui verse des honoraires de gestion. Cependant, le franchisé a la qualité de propriétaire du fonds de commerce.

On retrouve surtout ce type de franchise dans l'hôtellerie.

► **La franchise participative**

Le franchiseur, concomitamment à la signature du contrat, prend une participation dans le capital de l'entreprise franchisée. On peut, dans cette situation, s'interroger sur l'indépendance du franchisé, la participation prise étant constitutive d'un pouvoir certain de la tête de réseau sur l'unité franchisée.

► **La master-franchise**

Le franchiseur conclut un contrat de master-franchise, le master-franchisé acquérant alors la faculté de franchiser à son tour sur le territoire défini dans le contrat. Il s'agit d'un moyen classique de développement des réseaux de franchise à l'international, également utilisé au plan national pour développer des régions.

**À RETENIR**

La franchise est une coopération commerciale, économique et humaine constatée dans un contrat d'affiliation, le franchiseur donnant en licence sa marque, transmettant son savoir-faire et assistant le franchisé dans son exploitation ainsi que dans la fourniture des produits objets de la franchise, le tout constituant une technique de réitération d'une réussite commerciale.

Il existe plusieurs types de franchises, selon la fonction du réseau et les modalités d'intégration des partenaires.

La franchise nécessite, d'une part, une marque commercialement attrayante et juridiquement forte, et, d'autre part, la possession d'un savoir-faire secret, substantiel et identifié, testé préalablement par une unité pilote. Ce savoir-faire doit être constamment amélioré et actualisé.

La franchise suppose une assistance technique préalable et postérieure à l'ouverture du point de vente franchisé.

La franchise permet à la tête de réseau d'opérer un maillage du territoire avec un minimum d'investissements. Elle permet au franchisé de limiter ses risques grâce à la réputation, aux compétences et aux conseils du franchiseur.



# Le lancement du réseau ou comment devenir franchiseur

**Ê**TRE FRANCHISEUR n'est pas uniquement une nouvelle facette du métier de commerçant permettant une distribution à grande échelle : c'est un métier à part entière. Ainsi, le lancement d'un réseau de franchise ne saurait se faire sans un long travail préalable.

N'oublions pas, en effet, que le franchiseur sera le vecteur d'un savoir-faire qui devra être uniformément dispensé à tous les membres du réseau. Dès lors, la première question qu'il devra se poser est, en toute logique, « suis-je détenteur d'un réel savoir-faire répondant aux critères de la franchise ? ». Une seule méthode permet de répondre à cette question : **l'expérience pilote**.

La deuxième question est : « suis-je en mesure de transmettre ce savoir-faire ? ». En effet, la transmission procède de clarté et d'efficacité dans le propos, accompagnées d'une haute capacité pédagogique. Une nouvelle fois l'adage qui précise que « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement » prouve toute sa valeur. La transmission du savoir-faire doit faire l'objet d'un travail de normalisation formalisé dans le **package**.

En troisième lieu, le futur franchiseur doit déterminer avec qui et comment il désire travailler. **Choisir un franchisé** n'est pas embaucher un salarié. En ce sens, une méthode spécifique de recrutement

permettant de discerner, chez les candidats-franchisés, les qualités nécessaires doit être établie.

## L'expérience pilote

Outre l'existence d'un savoir-faire secret, substantiel et identifié, le concept doit avoir été validé par une application pratique car pour que le « savoir » passe dans le domaine du « faire », encore faut-il qu'il ait été expérimenté. Cette expérimentation se traduit par l'exploitation d'un ou plusieurs points de vente initiaux, dits **pilotes**, par le franchiseur ou indirectement.

Généralement, l'unité pilote est exploitée sous la forme d'une succursale : il s'agit du meilleur moyen pour simplifier le contrôle hiérarchique et aboutir à une réelle expérimentation du concept. Elle peut cependant être confiée à un tiers, par le biais d'un contrat de pilotage (détaillé dans le chapitre consacré au contrat de franchise).

L'objectif de l'unité pilote est la mise au point quasi-définitive de la formule à franchiser. Ainsi, le franchiseur expérimentera-t-il son savoir-faire pendant **une durée de 12 à 24 mois** au sein de son unité pilote. Il ne faut en effet pas perdre de vue que la franchise n'est qu'un procédé devant répondre de façon optimale à une stratégie de développement d'une formule **ayant déjà fait ses preuves**, et non un moyen permettant le lancement d'un concept encore lacunaire.

Nous allons exposer successivement les quatre fonctions principales du pilote : la fonction de validation du concept, la fonction économique, la fonction marketing et la fonction démonstrative.

### *La démonstration concrète de la validité de la formule et du concept*

C'est à ce niveau que se met en place une cellule logistique qui a pour mission d'analyser et d'élaborer les aspects marketing, économique, financier, technique et opérationnel du produit ou du service franchisé avant que celui-ci ne soit diffusé. L'unité pilote est une véritable

démonstration du savoir-faire du futur franchiseur devant servir de modèle aux franchisés.

De plus, l'unité pilote remplit des **fonctions commerciales** tant en amont qu'en aval du réseau.

- En amont, le savoir-faire est constamment soumis à des tests, autorisant ainsi une amélioration de son efficacité et donc un accroissement des performances.
- En aval, ce même savoir-faire est appliqué par les franchisés utilisateurs de la formule et suscite de leur part des innovations et des propositions qui vont remonter jusqu'à la tête de réseau. Ces idées sont ensuite testées au sein du pilote et font l'objet d'une première application. Si une idée s'avère inefficace, elle est abandonnée. Les franchisés en sont aussitôt informés, ce qui leur évite une perte de temps et une diminution de performance. D'autres idées peuvent en revanche se révéler excellentes et rentables. Après une adaptation, souvent nécessaire, elles enrichissent le savoir-faire et sont retransmises aux franchisés qui voient une amélioration de leurs résultats.
- Le pilote est le laboratoire permanent du réseau.

Le pilote peut ainsi vérifier en permanence son avance technologique par rapport au franchisé moyen et même par rapport au franchisé le plus performant. Bénéficiant à son tour de l'avance technologique du pilote, ce dernier augmente sa rentabilité ; le franchisé « moyen », par un phénomène de réaction en chaîne, fait de même.

Voici un schéma illustrant le processus d'amélioration du savoir-faire ainsi que le rôle fondamental des pilotes au sein d'un réseau de franchise.

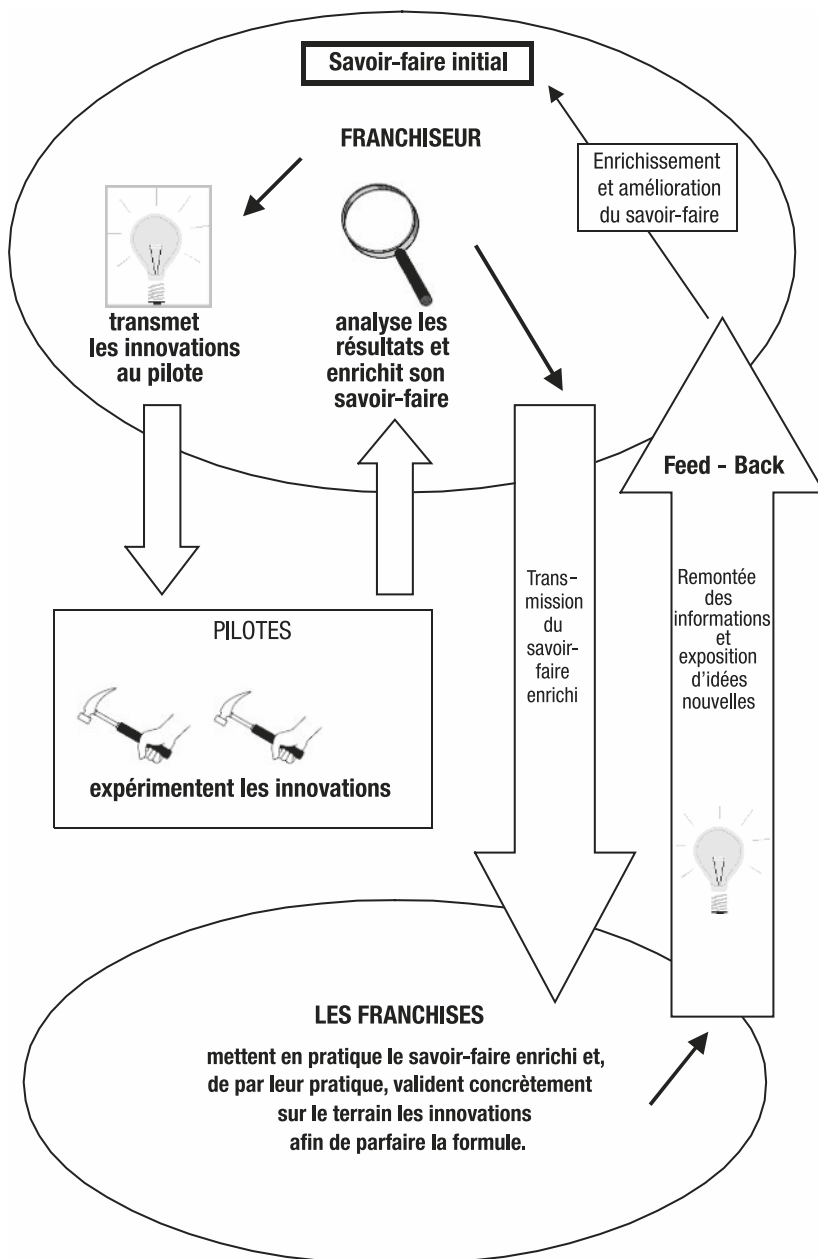


Figure 2.1 – Processus d'enrichissement du savoir-faire



### *La fonction économique : l'établissement de la balance commerciale*

L'unité pilote permet également une étude approfondie de la marge nécessaire et souhaitable pour que l'activité soit rentable. Plusieurs tests sont pratiqués afin de suivre les fluctuations réelles de la vente du produit ou du service ou afin de créer des fluctuations artificielles dont les conséquences sont mesurées pour élaborer une stratégie ultérieure.

### *La fonction marketing : l'élaboration d'une étude de marché au niveau du pilote*

C'est enfin au niveau du pilote que doit être réalisée une étude de marché approfondie pour connaître l'impact d'un produit à franchiser. On doit ici mesurer la pénétration de la marque, vérifier la notoriété spontanée et assistée de l'enseigne, et estimer les chances de réussite de la formule à franchiser.

Seuls les résultats obtenus au niveau du pilote sont significatifs et crédibles, car aisément vérifiables.

Idéalement, l'étude de marché doit conclure à l'existence d'un marché **durable, important et solvable**.

**La durée est l'élément clé** de la création d'un réseau de franchise. Les futurs franchisés, bien plus qu'il y a quelques années, recherchent avant toute chose une pérennité certaine de leur point de vente. Ainsi, une rentabilité élevée n'est plus le critère déterminant de leur choix.

**Le marché visé doit être important.** Cette formule ne signifie pas que la gamme de produits ou de services proposée par le réseau doit être large, mais qu'elle doit répondre à un besoin non encore satisfait, ou partiellement satisfait auprès du consommateur.

**Le marché doit être solvable.** L'étude de marché doit établir avec exactitude une marge idéale, prenant en compte d'une part la marge escomptée et d'autre part un prix de vente correspondant aux attentes de la clientèle visée.

Précisons immédiatement que les conclusions de l'étude de marché effectuée auprès de l'unité pilote devront être adaptées aux particularismes de chacune des implantations du futur réseau. Ainsi, il est utile de

songer à l'ouverture de plusieurs unités pilotes, représentatives des grandes zones territoriales couvertes par le réseau.

### *Le pilote : la vitrine pour la commercialisation de la franchise*

En dernier lieu, le pilote est l'argument principal du franchiseur dans le cadre de la négociation de la franchise. Il peut ainsi démontrer *in vivo* la validité et la rentabilité de la formule d'une part, mais également présenter concrètement au futur franchisé quel sera son cadre de travail. Idéalement, une grande partie de la négociation de la franchise se déroulera au sein de l'unité pilote.

## L'élaboration du package

Le franchiseur est avant tout un entrepreneur appliquant une méthode l'ayant conduit à la réussite. Désirant développer ce concept, il se propose de l'apporter à d'autres. Il est dès lors nécessaire de **codifier la méthode** dans un document qui servira de vecteur à la transmission de son savoir-faire : le « package », dit encore « bible » du réseau.

Un soin tout particulier doit être apporté à l'élaboration de ce document puisqu'il est destiné à servir de base de travail à l'ensemble du réseau. Cela implique des efforts particuliers tant sur le fond que sur la forme.

**Quant au fond :** le contenu du package doit être exempt de toute information « défailante ». Bien plus, il ne doit en aucun cas prêter à confusion. En effet, toute incertitude conduira inévitablement à des différences d'interprétation de la part des franchisés et donc à des attitudes souvent contraires à l'objectif recherché, d'uniformité du réseau. L'habitude veut que l'intégralité de la méthode soit exposée : même si une conduite à suivre semble évidente au franchiseur, elle ne le sera peut-être pas pour le franchisé.

**Quant à la forme :** le package doit former un ensemble didactique, à la lecture agréable. Il ne faut pas oublier qu'il constitue un document de référence au quotidien pour le franchisé. L'information doit être classée de manière logique et les éléments clés être

mis nettement en avant, en prenant garde à ne pas employer un style de rédaction impliquant des instructions pouvant être de nature à placer le franchisé dans une situation de subordination ou de dépendance.

Notons encore que la phase de rédaction du package permet au franchiseur de déterminer avec exactitude quel est son degré de maîtrise quant à son savoir-faire : si une partie du package lui pose de grandes difficultés d'élaboration, cela traduira souvent une connaissance insuffisante des méthodes réellement employées.

Le franchisé ne devra pas divulguer les informations contenues dans le package. On peut, à ce sujet, conseiller au franchiseur de procéder à un marquage de chacun des documents remis (certains réseaux employant des documents filigranés) ou encore de procéder à une identification sous forme de signature électronique si les données concernées sont sous forme informatique. En plus de ces procédés, il est vivement recommandé au franchiseur de faire signer, lors de la remise du DIP, une clause de confidentialité, portant sur l'ensemble des informations confidentielles transmises par lui au franchisé.

Le package est traditionnellement composé de **plusieurs manuels**, au nombre de neuf, dont nous allons détailler successivement le contenu.

Il est à signaler que chacun de ces éléments est essentiel voire indispensable pour constituer un package exhaustif et sur les bases duquel le franchiseur peut légitimement développer sa formule et son réseau.

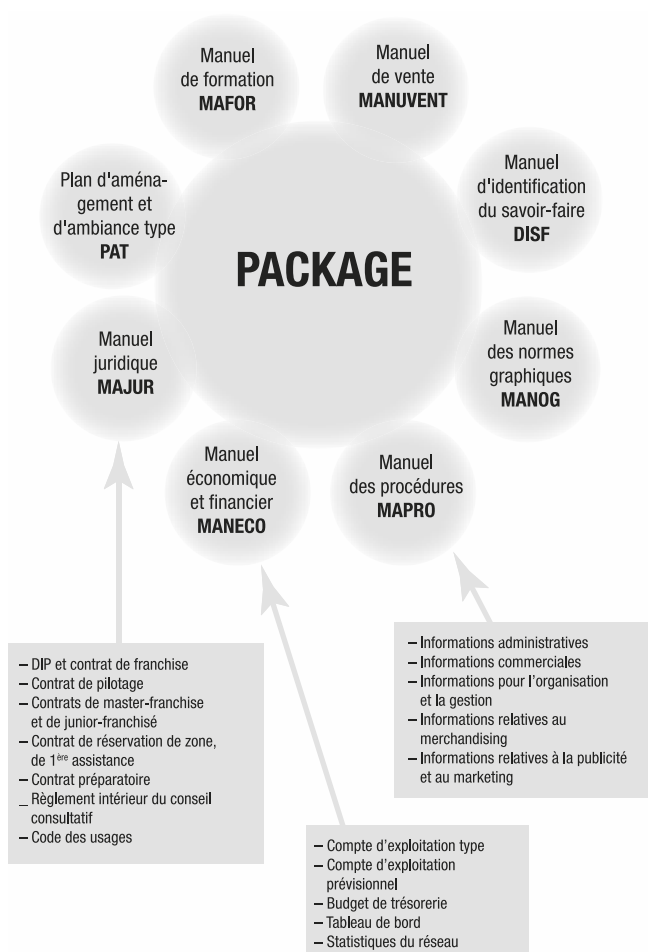


Figure 2.2 – Le contenu du package

### *Le manuel de vente (ou MANUVENT)*

Le manuel de vente, élaboré par le franchiseur et conçu pour lui-même, est un manuel de négociation, un support argumentaire à la vente de sa franchise. Il permet, d'une part, au franchiseur d'apporter rapidement une réponse aux questions que ne manquera pas de se poser le candidat-franchisé et qui, ici, sont préalablement inventoriées et, d'autre part, il permet la tenue d'un discours parfaitement homogène auprès de tous

les candidats-franchisés, assurant par-là même leur avoir apporté l'ensemble des informations qu'il juge devoir leur délivrer.

### *Le manuel d'identification du savoir-faire (ou DISF)*

Ce manuel constitue la pierre angulaire du package en ce qu'il expose l'ensemble du savoir-faire du franchiseur. La rédaction du manuel doit démontrer en quoi le savoir-faire est secret et en quoi il est substantiel.

On peut aisément comprendre qu'un tel exposé du savoir-faire à un candidat-franchisé comporte un risque certain de divulgation. Aussi, le manuel d'identification du savoir-faire n'est généralement remis **qu'après** la signature du contrat de franchise. Cependant, si des éléments techniques indissociables du savoir-faire sont requis par le candidat, le franchiseur prendra garde à les faire entrer dans le champ de la clause de confidentialité.

En raison des particularités de chaque savoir-faire, il n'est pas possible, dans le cadre de cet ouvrage, de détailler avec précision les méthodes d'élaboration du manuel d'identification du savoir-faire. Dans toutes les hypothèses, il est vivement recommandé de faire appel à un consultant spécialisé en franchise.

Il est néanmoins possible d'exposer les règles fondamentales à respecter.

L'identification du savoir-faire suppose une **découpe parfaite de la méthode en étapes aisément compréhensibles**, dans la mesure où l'explication d'ensemble d'une méthode reste souvent complexe et peu satisfaisante en termes de résultat.

#### *Prenons un exemple concret*

Un franchiseur expose sa méthode de vente dans le manuel d'identification du savoir-faire. S'il escompte en faire une présentation d'un seul tenant, son travail sera voué à l'échec. Il est plus efficace de commencer ce travail en découpant les procédures de vente en différentes phases, soit : l'approche et l'accueil du client, la prise de renseignements, les explications sur la prestation, la commande, le paiement du prix et enfin la consolidation de la vente.

Une fois cette découpe faite, le franchiseur pourra analyser chacun de ces éléments successivement, si nécessaire en les détaillant à leur tour. Ainsi, concernant l'approche du client, il pourra se demander s'il vaut mieux le laisser venir vers le vendeur ou l'approcher. Dans cette dernière hypothèse, quelle devra être la phrase introductive ?

Le manuel d'identification du savoir-faire **doit être aisément modifiable** : s'il doit s'inscrire dans la durée, il doit cependant pouvoir faire l'objet de mises à jour régulières, en raison de l'évolution permanente du savoir-faire du franchiseur. Ainsi, pour des raisons pratiques, nombre de franchiseurs optent, fort logiquement, pour la communication de ce manuel sous la forme d'un classeur ou sur support magnétique (CD-Rom). La communication du DISF sous forme informatique présente des avantages certains : caractère compact du support, mise à jour en temps réel, etc.

### *Le manuel des normes graphiques (ou MANOG)*

La marque est un nom, un slogan, une image, une couleur ou même un support sonore. Le MANOG a pour objectif d'indiquer les conditions dans lesquelles le franchisé pourra et devra utiliser la marque et l'enseigne qui s'y rattache. Le franchiseur doit bien évidemment veiller à faire entrer toutes les composantes de la marque dans le contenu du MANOG.

Si la marque est nominative, toute l'attention doit être portée sur le phonétisme des noms et sur son interprétation visuelle.

Si la marque est figurative, l'attention est centrée sur le logo ou le graphisme. L'exécution du logo (en tant que marque ou enseigne) doit être identique dans tous les points de vente du réseau.

Par le respect du manuel des normes graphiques, le franchiseur s'assure de l'utilisation à l'identique de sa marque et de son enseigne par tous les franchisés, permettant l'homogénéité de l'ensemble des points de ventes, véhicules, uniformes, ainsi que des documents administratifs, commerciaux ou publicitaires. Ainsi, il accélérera le taux de mémorisation de l'enseigne et des signes de ralliement de la clientèle, et par voie de conséquence leur capitalisation.

### *Le plan d'aménagement et d'ambiance type (ou PAT)*

Tout réseau de franchise a une identité qui lui est propre. Celle-ci doit être perçue par le consommateur et donc être facilement mémorisable grâce à ses signes de ralliement (marque, enseigne, uniformes, agencement du point de vente, etc.).

Le plan d'aménagement et d'ambiance type décrit tant l'aspect extérieur du point de vente que l'agencement interne et expose notamment la disposition des enseignes, la décoration des vitrines, les densités d'éclairage, les matériaux et coloris standards, etc. L'ensemble des éléments agencés et disposés harmonieusement devront dégager une ambiance type conforme aux standards de l'enseigne.

### ► L'élaboration du PAT

Le franchiseur doit-il remettre à chaque franchisé un PAT adapté aux spécificités du local ou se contenter de soumettre un plan présentant les caractéristiques d'ensemble ? La réponse est double : dans un premier temps – celui de la négociation de la franchise et de l'élaboration d'un package type – le franchiseur définira les traits essentiels communs à tous les points de vente du réseau. Dans un second temps, et postérieurement à la signature du contrat, il développera un plan d'aménagement spécifique au local du franchisé (PAS), qu'il lui **soumettra**.

Rappelons que le créateur de l'ambiance du réseau, s'il n'est pas salarié du franchiseur, est titulaire des droits de propriété intellectuelle sur sa création. Dès lors, le franchiseur doit impérativement prévoir dans ses relations avec d'éventuels prestataires extérieurs la cession de leurs droits de propriété intellectuelle à son bénéficiaire, afin de pouvoir les donner en sous-licence à ses franchisés.

### ► L'aménagement du point de vente franchisé

L'aménagement du point de vente est effectué par le franchisé avec l'assistance du franchiseur et selon les modalités du PAT. Ces travaux de mise en conformité sont réalisés sous la responsabilité du franchisé et c'est donc bel et bien à lui qu'il incombe d'obtenir les autorisations administratives requises (notamment le permis de construire). De même, les travaux sont réalisés pour le compte du franchisé. Néanmoins, le franchiseur peut proposer ses services en vue de leur réalisation, que ce soit directement ou plus fréquemment par le biais d'une de ses filiales. Pour autant, il ne saurait être prévu contractuellement une obligation de recourir aux services du franchiseur en la matière. La notion de franchisé **indépendant** apparaît une nouvelle fois de manière particulièrement claire.

L'aménagement du point de vente est un point crucial de l'engagement des deux parties. Son déroulement doit, dès lors, être clairement prévu au contrat, en spécifiant tant pour le franchiseur que pour le franchisé les délais d'exécution.

La notion d'uniformité du réseau est sauve, puisque le franchisé s'est engagé à respecter le PAT. Cela ne dispense pas le franchiseur de veiller, sur le fondement de cet engagement contractuel, à ce qu'il respecte effectivement les normes du réseau, notamment en termes d'aménagement. Sans suivi, ni contrôle, l'expérience prouve qu'en la matière il y a de nombreuses dérives.

### *Le manuel économique et financier (ou MANECO)*

Être franchisé, c'est avant tout être chef d'entreprise. La question économique ou financière ne doit laisser aucune part à l'improvisation ou au hasard. Aussi le manuel économique et financier sert-il de référence au franchisé et parfois même à son banquier.

Celui-ci comprend :

► **Le compte d'exploitation type (CET)**

Elaboré à partir de plusieurs comptes de résultat de membres du réseau, il donne les résultats d'un franchisé moyen (et par catégorie s'il y a lieu).

► **Le compte d'exploitation prévisionnel (CEP)**

Il consiste en une prévision des résultats du candidat-franchisé, au regard notamment de son emplacement et de sa compétence. Il fait parti du dossier de demande de financement et sera examiné par le banquier. Contrairement à la pochette d'information, par exemple, le compte d'exploitation prévisionnel ne doit en aucun cas « vendre » la franchise, mais bel et bien tenter de porter un regard objectif sur le projet.

Rien n'impose au franchiseur de communiquer à son futur cocontractant un prévisionnel. Au contraire, une telle communication peut s'avérer dangereuse dans la mesure où elle peut être considérée comme une obligation de résultat. Or, le résultat prévu n'est pas toujours atteint par le franchisé. Bien que le terme « prévisionnel » comporte la notion d'aléa et ne suscite dès lors aucune difficulté en cas de divergence minime, il en va tout autrement lorsque les résultats réels s'éloignent de



manière sensible du prévisionnel. La jurisprudence a eu, à de multiples reprises, l'occasion de sanctionner cette « erreur ».

On constate en pratique que les têtes de réseau s'impliquent plus ou moins dans l'élaboration du CEP, la raison étant que plus la participation du franchiseur sera active, plus sa responsabilité sera susceptible d'être engagée en cas de défaillance du franchisé.

La question délicate est de savoir si le franchisé est capable de déterminer seul ou non le chiffre d'affaires qu'il va réaliser. La bonne formule consiste, pour le franchiseur, à communiquer un ensemble d'éléments (les chiffres moyens d'un emplacement similaire, les écarts entre le meilleur franchisé et le moins bon, la zone de chalandise, le panier moyen, la rentabilité du réseau, les frais moyens, l'évolution moyenne du point de vente, etc.) qui permettront au franchisé de **réaliser lui-même, avec ses propres conseils, ce CEP**. Autant la tête de réseau maîtrise tous les frais en pourcentage sur le chiffre d'affaires, autant elle ne maîtrise pas un chiffre d'affaires prévisionnel qui lui peut varier par rapport au compte d'exploitation type en fonction de la compétence du franchisé, de ses investissements, de son emplacement, de l'environnement économique, etc.

**En aucun cas** le compte d'exploitation prévisionnel **n'est constitutif d'un quelconque engagement contractuel du franchiseur quant aux résultats du franchisé**. Ceci doit très clairement apparaître dans les différents documents et conventions. Le franchiseur doit faire preuve de beaucoup de précautions, ainsi que le montre l'arrêt de la cour d'appel de Paris du 1<sup>er</sup> février 2006.

#### Arrêt de la cour d'appel de Paris du 1<sup>er</sup> février 2006

Un document de présentation de la franchise indiquait que le franchiseur fournirait au franchisé son aide dans l'élaboration du compte d'exploitation prévisionnel et des prévisions de trésorerie. Le contrat indiquait que le dossier financier prévisionnel était établi par les deux parties mais qu'il n'avait qu'une valeur indicative et ne pouvait donc engager la responsabilité du franchiseur, d'autant plus que les résultats que le franchisé allait obtenir étaient fonction de facteurs subjectifs, conjoncturels et matériels. Malgré toutes ces précautions, la cour d'appel a considéré que le franchiseur s'était bien **engagé** à fournir les comptes prévisionnels. Le chiffre d'affaires ayant été de 40 à 50 % inférieur à celui prévu, la cour a prononcé la résiliation du contrat de franchise à ses torts.

Dès lors que le franchiseur a établi son prévisionnel avec prudence et rigueur, le franchisé ne peut soulever sa responsabilité lorsque le chiffre d'affaires réalisé est inférieur au prévisionnel. En effet, la constitution d'un prévisionnel ne constitue pas une obligation de résultat eu égard aux différents paramètres entrant en jeu pour la réalisation du chiffre d'affaires (évolution des facteurs locaux de commercialité, dynamisme et compétence du franchisé, concurrence, etc.) par nature évolutifs. En outre, les tribunaux aiment à rappeler que le franchisé est un commerçant indépendant sur qui pèsent les risques du commerce. Il a le devoir de se renseigner et de procéder à des vérifications par lui-même, notamment en interrogeant les autres points de vente. Par contre, un trop grand écart – de l'ordre de 40, 50 % – entre le chiffre d'affaires prévisionnel fourni par le franchiseur et celui réalisé par le franchisé est constitutif d'une manœuvre dolosive et engage la responsabilité du franchiseur<sup>1</sup>.

#### ► Le budget de trésorerie

Ce document indique tous les besoins en trésorerie nécessaires à l'exploitation. Il doit être individualisé (charges locatives et taxes, saisonnalités, frais de personnel, rotation des stocks, etc.). Contrairement au compte d'exploitation prévisionnel, le budget de trésorerie est dynamique en ce qu'il analyse les évolutions de la trésorerie sur des périodes courtes (mensuelles généralement). Ainsi, le franchisé pourra évaluer ses besoins en trésorerie et prévoir ses éventuels concours bancaires ainsi que les périodes propices aux réinvestissements. Ce document sera utile lors de la négociation des concours et des taux avec le banquier. Le besoin en fonds de roulement doit être intégré dans la demande de financement de la boutique franchisée.

#### ► Le tableau de bord

Document hebdomadaire ou mensuel, il est indispensable à la bonne gestion du point de vente et du réseau. Il permet au franchisé de suivre tous les éléments de sa gestion et au franchiseur de faire régulièrement le bilan des activités économiques de son réseau. Ce tableau peut être comparé à un état comptable analytique perfectionné, prenant en compte non seulement les mouvements financiers, mais aussi les fluctuations de

---

1. Voir en ce sens le jugement du tribunal de commerce de Paris du 6 octobre 2005.

la clientèle. Le tableau de bord permet à chaque franchisé de se situer par rapport aux autres membres du réseau, poste par poste. C'est le tableau de bord qui permet d'établir les ratios de gestion, les ratios financiers et les ratios commerciaux.

### ► Les statistiques du réseau

Tirées de l'exploitation des tableaux de bord de chaque franchisé, elles vont permettre au franchisé de comparer son activité à celle de l'ensemble de la chaîne. Ces statistiques constituent un véritable observatoire économique, autorisant les projections et les prévisions économiques et commerciales.

## Étude de cas

### Bien établir les besoins du franchisé en fonds de roulement

#### *Les faits*

Dès le démarrage de son affaire, le franchisé, estimant avoir un « droit au salaire » privilégie le paiement de ce « salaire » par rapport aux autres charges d'exploitation, et sous-estime ses besoins prévisionnels en fonds de roulement. **Le franchisé démarre donc son exploitation avec des fonds de roulement insuffisants.**

**Cette attitude est clairement contraire à celle d'un chef d'entreprise indépendant :** l'ancien salarié devenu son propre patron n'a plus un droit au salaire et ne peut plus prétendre se payer en priorité, au détriment des autres frais.

Nous allons voir, d'une part, qu'en tant que commerçant indépendant, le franchisé n'a pas intérêt à tenir ce genre de raisonnement et, d'autre part, comment la responsabilité du franchiseur peut parfois se trouver engagée dans ce type de situation.

#### *Les risques encourus*

- **Sous-estimer les fonds de roulement nécessaires à l'exploitation du franchisé risque de le placer à moyen terme dans une situation financière déséquilibrée.**

En effet, si ses fonds propres se révèlent insuffisants et que le franchisé choisit de prélever son salaire en priorité, il arrivera un moment où il ne pourra plus :

- honorer le paiement des fournitures livrées par son franchiseur (en sa qualité de fournisseur quasi-exclusif ou exclusif) ;
- verser à son franchiseur les redevances prévues au contrat.

Il sollicitera alors de son franchiseur des reports d'échéances, qui se cumuleront de mois en mois. La situation se prolongeant, son franchiseur appliquera la clause contractuelle selon laquelle en cas de non-paiement de plusieurs échéances, il pourra conditionner la fourniture des produits ou services au franchisé au paiement immédiat joint à la commande (la prudence lui impose d'insérer ce type de clause dans le contrat de franchise).

Le franchisé, privé de livraisons en provenance de son franchiseur, cherchera à s'approvisionner, en infraction au contrat, auprès d'autres fournisseurs extérieurs non agréés qui, eux, lui accorderont des délais.

Mais ce choix n'arrangera pas sa situation, puisque, privilégiant le paiement de son salaire, le franchisé finira par ne plus pouvoir faire face au paiement des factures de ses nouveaux fournisseurs.

Suite au cumul des échéances non honorées auprès de son franchiseur et de ses autres fournisseurs, il se retrouvera très rapidement en situation de cessation de paiement.

► **Dans une telle situation, l'obligation de conseil du franchiseur pourrait être mise en cause.**

En effet, si le franchiseur ne doit pas s'immiscer dans la gestion de l'exploitation de son franchisé, il a en revanche le devoir de lui fournir le maximum d'éléments pour que ce dernier puisse établir un compte d'exploitation prévisionnel le plus « réaliste » possible.

► **De plus, si le franchiseur continue de le livrer alors qu'il a connaissance de la situation, il soutient abusivement son franchisé et engage sa responsabilité<sup>1</sup>.**

*Conclusion*

Les insuffisances de besoins en fonds de roulement sont une des principales causes de défaillance des entreprises nouvelles. Il convient donc de ne pas traiter ce poste à la légère.

---

1. Voir l'arrêt de la cour d'appel de Pau, chambre 2 section 1, du 29 février 2000, « SA Groupe Zannier c/ Berthe ».

Bien que rien n'oblige le franchiseur à établir les comptes prévisionnels de son franchisé, il a cependant le devoir de l'assister, de le conseiller et de lui fournir toutes données utiles pour qu'il puisse inclure toutes les variables possibles dans son prévisionnel.

Au moment d'évaluer les besoins de financement, il faut en même temps appréhender de manière confortable les besoins en fonds de roulement, et par conséquent prévoir la trésorerie nécessaire. Afin d'être la plus précise possible, l'évaluation des besoins en fonds de roulement doit intégrer certains paramètres, tels que le mois d'ouverture de l'exploitation du franchisé, où il faudra particulièrement faire attention à l'évaluation du stock initial et à la prise en compte des charges liées au démarrage, ou les saisonnalités propres au type d'activité objet de la franchise, qui influent fortement sur la variation du chiffre d'affaire au cours de l'année.

### *Le manuel des procédures (ou MAPRO)*

Le manuel des procédures constitue le guide de l'enseigne, en ce qu'il expose au franchisé l'ensemble des procédures nécessaires à la bonne exécution du contrat. C'est donc un vecteur d'uniformité au sein du réseau. Le manuel des procédures peut conseiller le franchisé dans divers domaines, exposés ci-après.

#### ► Informations administratives

Elles guideront le franchisé dans toutes les démarches administratives. Il disposera d'un véritable lexique des formalités à accomplir tant à l'égard de l'administration qu'au sein même de son entreprise. La présentation est communément complétée par un schéma chronologique des formalités, sous forme de calendrier, indiquant leurs échéances respectives ainsi que la date à laquelle il convient de s'y préparer.

#### ► Informations commerciales

Sont délivrées toutes les informations utiles pour vendre et commercialiser les produits ou services objets de la franchise. La tête de réseau précisera les procédures d'accueil de la clientèle, les argumentaires de vente, les procédures liées aux promotions, aux actions commerciales et aux programmes de fidélisation. La mise en œuvre des plans marketing

et de communication sur le lieu de vente sera précisée, ainsi que la présentation des outils qui y sont dédiés.

► **Informations pour l'organisation et la gestion**

Elles vont permettre au franchisé d'organiser efficacement sa gestion administrative. De plus, le franchiseur va lui fournir une série d'informations et de conseils relatifs au recrutement et aux fonctions du personnel. Chaque poste du point de vente franchisé devra ainsi être détaillé.

Le manuel des procédures aidera également le franchisé au niveau de la gestion de son stock, en accélérant par exemple la rotation de celui-ci ou en mettant en exergue les difficultés liées à la livraison. Ainsi, si les fournisseurs sont nombreux, la tête de réseau pourra donner une rapide information sur chacun d'entre eux, reprenant leurs coordonnées, leurs délais de livraisons, leurs conditions générales de vente, etc.

► **Informations relatives au *merchandising***

Grâce aux remontées d'informations des points de vente franchisés, le franchiseur pourra repositionner en permanence son offre face au marché et à la concurrence. Ces données permettront également au franchisé de comparer ses résultats d'exploitation avec les performances du réseau. Il pourra suivre et prévoir la mise en scène de ses produits en organisant les flux à l'intérieur de son magasin. Le respect des règles de procédure *merchandising* a une importance première pour l'écoulement des produits et, trop souvent, ces règles sont mal comprises ou respectées par le franchisé.

On trouve généralement un plan *merchandising* annuel, couvrant les divers événements et saisons.

► **Informations relatives à la publicité et au marketing**

Outre sa fonction de recrutement permanent de nouveaux clients et leur fidélisation, la publicité a pour objectif d'améliorer l'image de marque et la notoriété du réseau auprès des consommateurs. Elle contribue donc à une véritable promotion de l'enseigne.

Il convient ici de rappeler que le franchiseur organise la publicité à l'échelle nationale, alors que les franchisés sont chargés de la promotion

de l'enseigne sur le plan local ; on en déduit aisément la nécessité du manuel de publicité en ce qu'il permet l'uniformité de la publicité tant nationale que locale qui, en toutes circonstances, doit rester harmonieuse.

Le franchiseur doit mettre à la disposition du franchisé un véritable *vade-mecum* de communication, qui comporte toutes les techniques allant des annonces classiques aux accroches les plus ponctuelles, en passant par la gestion des visuels. Ce manuel permet de rédiger la publicité, de créer des événements, de connaître les médias les mieux adaptés au produit ou au service. Il permet aussi de sélectionner des campagnes déjà semi-finies et même la communication vitrine. Ce manuel doit en permanence être adapté aux tendances nouvelles du marché, fonctions des styles de vie des consommateurs, de leurs attentes et de leurs comportements d'achat et, ceci, pour chaque famille de consommateurs.

### *Le manuel juridique (ou MAJUR)*

Il a pour vocation de regrouper l'ensemble des documents à caractère juridique et contractuel afférents au réseau. Certains sont indispensables (le DIP, le contrat de franchise), d'autres conseillés pour la bonne marche du réseau (le contrat de réservation de zone, le contrat de première assistance, le règlement intérieur du conseil consultatif ou encore le code des usages du réseau) et d'autres, enfin, facultatifs (le contrat préparatoire, le contrat de pilotage, le contrat de master-franchisé et de junior-franchisé, etc.).

### *Le manuel de formation (ou MAFOR)*

Il regroupe l'ensemble des documents pédagogiques remis au cours de la formation initiale, visant aussi bien la formation du franchisé que celle de son personnel ainsi que le contrôle des connaissances devant être acquises à la fin de la formation. Ils prennent d'avantage la forme de supports informatiques que papier.

**À RETENIR**

Nous insistons à nouveau, à l'issue de cette présentation du package, sur la nécessité de le rendre accessible sur le fond et attrayant quant à la forme. En effet, cette formalisation de l'ensemble des connaissances du franchiseur sera un véritable ouvrage de référence pour le franchisé qui le guidera tout au long de l'exploitation de son entreprise. Il est ainsi fréquent qu'un franchiseur mette plusieurs mois à élaborer un document répondant à ces exigences.

Cependant, s'il est standardisé et a la prétention de présenter l'intégralité du savoir-faire, il ne faut pas oublier que le package doit également être en mesure d'évoluer rapidement en fonction des choix du franchiseur d'une part : le package doit rester un outil au service de la chaîne et non un carcan étouffant toute originalité.

Enfin, tout package doit rester confidentiel puisque la détention du savoir-faire du franchiseur est, pour les membres du réseau, constitutive d'un avantage concurrentiel certain. Le franchiseur doit donc s'assurer de la non-divulgaration des informations transmises.

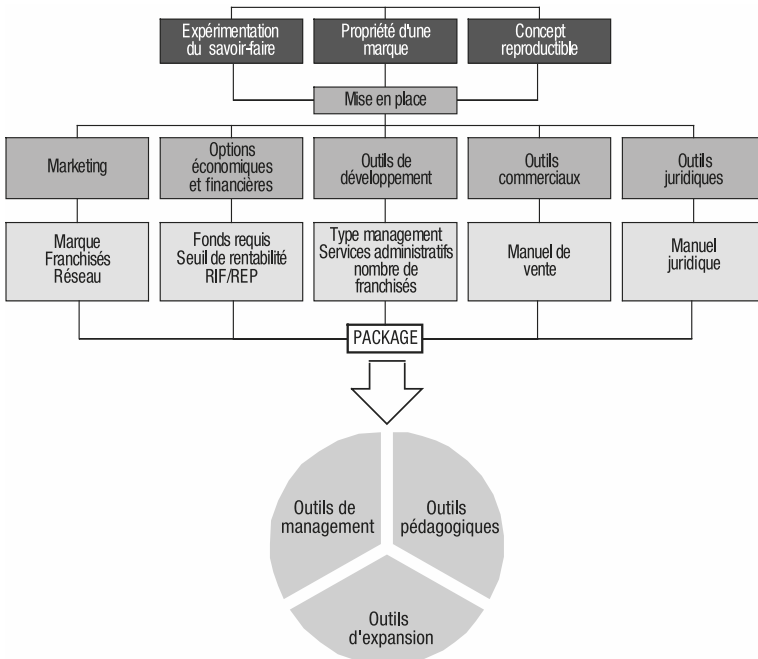


Figure 2.3 – Modalités de création du package



## Le recrutement des franchisés

Le recrutement des franchisés est une étape primordiale du lancement du réseau. Il convient pour le franchiseur de sélectionner avec soin ses futurs cocontractants puisque c'est principalement sur eux que reposera la réussite commerciale du réseau. Dès lors, le recrutement doit être minutieusement préparé et une véritable stratégie doit être mise sur pied.

Le franchiseur doit, en premier lieu, déterminer les phases du recrutement en définissant, pour chacune d'entre elles, les informations qu'il délivrera aux candidats potentiels, tout comme celles qu'il devrait obtenir de ces derniers.

En second lieu, et après avoir obtenu l'ensemble des informations nécessaires, il lui sera possible, selon des critères objectifs, d'opérer une sélection parmi les candidats. Rappelons que le franchiseur a l'obligation de vérifier les compétences des franchisés qu'il recrute : un manquement à cette obligation est, en effet, préjudiciable non seulement pour le franchiseur lui-même, mais également pour les autres membres du réseau, qui pourraient, en conséquence, engager sa responsabilité.

Avant d'analyser la sélection des franchisés en tant que telle, nous commencerons par étudier les modalités du recrutement.

### *Les modalités du recrutement*

La première étape pour le franchiseur consiste, en toute logique, à faire connaître son intention de recruter. Ensuite, par le biais de la pochette d'information, il collectera les premiers renseignements sur les candidats, tout en éveillant leur curiosité sur le concept. Finalement aura lieu la négociation entre le franchiseur et le futur franchisé.

#### ► Comment et où trouver les candidats

La question *a priori* fort simple de la déclaration de l'intention de recruter n'est pas sans implications. En effet, le moyen utilisé pour porter à la connaissance du public son intention de recruter influence l'image même du réseau.

On peut recenser une dizaine de moyens de recruter un franchisé :

- Internet et, plus particulièrement, les sites spécialisés dans la franchise et le commerce organisé indépendant en général ;
- la presse quotidienne ;
- certains journaux gratuits ;
- la presse et les magazines spécialisés traitant de la franchise et du partenariat ou d'un secteur professionnel particulier ;
- les mailings et le marketing téléphonique ou électronique ;
- les fichiers des investisseurs institutionnels qui opèrent dans les réseaux ;
- les sociétés de courtage et les services de courtage offerts par les cabinets – par exemple le service SERENE© (sélection, recrutement, négociation) proposé par le cabinet MKC ;
- les salons, foires et expositions, soit directement liés à la franchise et au partenariat, soit professionnels ;
- la bourse au partenariat organisée par l'Iref ;
- les conférences et réunions professionnelles publiques ;
- les tours de table ;
- les membres du réseau et leur clientèle.

Un soin tout particulier doit être porté à la rédaction des messages et annonces à publier. Ils doivent dans tous les cas véhiculer une image positive du réseau et susciter l'envie d'en savoir plus sur le réseau sans pour autant dévoiler trop d'informations afin d'être efficaces. L'appartenance à une organisation telle que la FFF (Fédération française de la franchise) ou l'IREF (Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise) peut constituer un gage de sérieux, tout comme la participation à des concours tels que « Meilleurs Franchisés et partenaires de France », créé par l'Iref sous le patronage du ministère du Commerce.

Les salons, conférences et tours de tables permettent au franchiseur d'avoir, dès la prise de contact, une première impression sur le candidat potentiel, à compléter lors d'un entretien.

La dernière méthode de recrutement est certainement la plus efficace et la plus appréciée des franchiseurs. En effet, qui connaît mieux la rentabilité d'une franchise, l'esprit du réseau, le fonctionnement effectif des services du franchiseur que le franchisé lui-même ou sa clientèle,

qui apprécie ses produits ou services ? Dans un réseau normalement managé, on évalue à 15 % les franchisés qui parrainent un nouveau franchisé et à 1 % le potentiel de clients pouvant devenir franchisés.

En toute hypothèse, le franchiseur doit maîtriser les motivations poussant les candidats à intégrer son réseau, afin de les utiliser lorsqu'il recrute. Citons, à titre d'exemple, quelques leviers fréquents : « une activité plaisante, valorisante, à rentabilité durable, la sécurité, l'indépendance, une affinité avec le produit ou le service », etc.

Puis, le franchiseur analysera en détail l'efficacité du moyen choisi pour cette première étape du recrutement : quel est le nombre de candidatures réceptionnées ? Sont-elles en conformité avec la cible ? Quelle est la couverture géographique ? Etc.

Ce travail d'analyse est nécessaire en vue de l'optimisation constante des outils de recrutement et de la mise au point des messages. Des outils d'évaluation et de contrôle d'efficacité des moyens mis en œuvre pour la recherche des candidats ont été validés par le cabinet Michel Kahn Consultants.

### ► La pochette d'information : générer des entretiens avec les candidats

Il s'agit d'un document synthétique présentant les principales informations concernant la franchise proposée. L'objectif avoué de ce document est de « vendre » un premier entretien avec le candidat, d'attirer son attention. Elle doit donc être visuellement attrayante, claire et donner des informations précises quant à l'activité du réseau.

L'élaboration de la pochette d'information est primordiale pour le franchiseur : elle permet d'établir le premier contact et offre la première impression que le candidat-franchisé aura du réseau.

Est habituellement joint à la pochette un questionnaire à retourner au franchiseur lui permettant de disposer de quelques informations sur le candidat-franchisé. Ce questionnaire doit, au minimum, permettre au franchiseur de connaître l'état civil du candidat, son parcours professionnel, ses motivations ainsi que sa capacité financière. En revanche, pour cette première demande, il ne doit être ni trop long, ni trop indiscret.

**Attention** : en aucun cas la pochette d'information ne se substitue au document d'information précontractuel qui, lui, est imposé par la loi !

### ► L'entretien avec le candidat

Un rendez-vous obtenu avec un candidat poursuit un objectif double : d'une part, il permet au franchiseur de découvrir, d'évaluer et de « sentir » son interlocuteur ; d'autre part, il permet au franchisé d'évaluer ses capacités et ses motivations face à l'offre de l'enseigne.

Rappelons que l'entretien doit suivre le cheminement détaillé dans le manuel de vente. Idéalement, il se déroulera au siège de la tête de réseau, suivi d'une visite du pilote. Ainsi, le franchisé sera immédiatement plongé dans ce que sera son futur univers de travail. L'entretien doit préserver une ambiance conviviale mais neutre pour que chacun puisse se vendre à l'autre. Dès que cet équilibre est rompu, le dominé sera sous l'influence du dominant !

Le franchiseur doit chercher à connaître l'expérience, la formation, la situation de famille, le patrimoine, la capacité d'endettement, les motivations et attentes ainsi que la capacité à travailler collectivement du candidat.

### ► Savoir négocier sa franchise ou le deuxième métier du franchiseur

Un bon franchiseur ne doit pas seulement savoir exploiter sa formule et son concept à son seul profit. Il doit également se montrer pertinent et opérationnel dans l'art de commercialiser, d'animer et de développer son réseau. La réussite du réseau en dépend.

## *Les critères de sélection des franchisés*

La franchise implique un faisceau de relations multilatérales ainsi que la gestion de l'interdépendance. Un franchisé communique utilement et régulièrement non seulement avec le franchiseur, mais aussi avec les autres franchisés, de sorte qu'il est nécessaire de veiller à conserver une cohésion, une régularité dans les critères de sélection.

Quatre aspects du candidat-franchisé doivent faire l'objet d'une étude approfondie de la part du franchiseur : la personnalité, l'expérience, le profil économique et l'emplacement.

Les modèles standards élaborés par le cabinet Michel Kahn Consultants ont démontré leur efficacité depuis près de trente ans.

### ► La personnalité du candidat

Afin de garantir la qualité des relations qu'il sera en mesure d'entretenir avec les autres membres du réseau, la personnalité du franchisé est déterminante. L'activité de réseaux entiers a ainsi pu être mise à mal par la simple volonté de nuire ou encore l'inadéquation d'opinion d'un ou deux franchisés.

Le commerce organisé indépendant suppose en effet une véritable chaîne relationnelle. Le franchiseur doit veiller à ce que les membres de son réseau partagent un même désir et une même capacité de travail en collaboration. Il doit également prendre garde à jauger avec exactitude les capacités d'adaptation du candidat à son nouvel environnement.

En conséquence, le franchiseur doit élaborer un **véritable kit de sélection** de ses franchisés, prenant classiquement la forme d'un questionnaire à remplir par le candidat, dont les résultats seront comparés au profil-type d'un franchisé idéal<sup>1</sup>.

Les qualités suivantes devront notamment être recherchées chez ses futurs franchisés<sup>2</sup> :

- **Intelligence** : elle doit être pratique. Les potentialités intellectuelles du franchisé doivent lui permettre d'assimiler le stage de formation initiale et de suivre avec pertinence les procédures qui lui seront enseignées.
- **Faculté d'adaptation** : l'ouverture d'esprit et l'acceptation d'un travail en équipe sont des critères très importants. Il est évident qu'un individu introverti, peu spontané, taciturne, solitaire et replié sur lui-même ne pourra satisfaire aux exigences liées à la vie d'un réseau de franchise.
- **Contact humain** : la loi du commerce est avant tout une loi d'échange. L'activité de vente nécessite une implication de la personne avec d'autres interlocuteurs. Le franchisé doit avoir le « sens du commerce », un sens réel des contacts sociaux et humains, une aptitude à la communication. Faire du commerce, c'est vouloir et savoir se surpasser dans l'art de la vente.

---

1. Voir check-up du franchisé.

2. Il est vivement recommandé de recourir à un spécialiste, la liste proposée n'étant pas exhaustive et n'étant applicable que dans le cadre d'une franchise standard.

- **Interdépendance** : le franchisé est un indépendant qui souscrit à la formule du commerce organisé. Il est donc souhaitable de la part du candidat de se montrer capable de prendre sa part de décisions et d'initiatives sans oublier pour autant qu'il est un partenaire à part entière. Cette indépendance ne peut s'exercer qu'avec un état d'esprit emprunt du respect d'un concept commun.
- **Stabilité** : l'extraversion, le sens des contacts humains qui sont le résultat d'un tempérament ouvert ne doivent pas céder le pas à une instabilité qui engendre une baisse de crédibilité et donc de rentabilité. L'instabilité ne doit pas non plus engendrer l'infidélité.
- **Créativité** : le savoir-faire initial est transmis par le franchiseur ; cet « équipement » de départ est un viatique, mais le franchisé ne doit pas tout attendre de la centrale. Il doit, lui aussi, faire preuve d'imagination, d'adaptation, de créativité et d'innovation et en faire profiter l'ensemble des franchisés de la chaîne.
- **Ambition** : le dynamisme est souvent la manifestation apparente de l'ambition. Cette ambition est le moteur de toute activité ; encore faut-il qu'elle soit calculée, modérée et en conformité avec les objectifs du réseau. Une ambition démesurée peut en effet présenter quelques dangers, dans la mesure où elle pousse le franchisé à adopter un comportement de leader, ce qui va à l'encontre de la notion d'équilibre et de communication interne. Au contraire, une déficience d'ambition prouve que le franchisé ne se donne pas les moyens nécessaires à la réalisation de ses aspirations.
- **Sens de l'organisation** : c'est un critère indispensable. Le commerce nécessite une gestion rigoureuse pour être efficace. À ce niveau, le candidat à la franchise doit faire preuve de capacité d'organisation, de mise en place et de contrôle de son entreprise.
- **Sens des responsabilités** : la meilleure définition du franchisé, c'est « l'associé indépendant », responsable de sa gestion, de l'avenir de son fonds de commerce. Il doit savoir évaluer les risques à prendre et leurs conséquences non seulement pour lui, mais également pour l'ensemble de la chaîne.

L'ensemble de ces qualités recherchées doit faire l'objet d'une évaluation très précise. Les tests et leur interprétation ne peuvent être réalisés que par des spécialistes. Tout bon consultant en franchise saura élaborer une grille reflétant le profil idéal du candidat.

### ► L'expérience du franchisé

Une question s'impose ici : le candidat sélectionné doit-il de préférence être un professionnel ou un néophyte ?

L'expérience du candidat-franchisé est un critère d'appréciation déterminant dans la sélection des franchisés. En effet, un professionnel saura plus rapidement s'adapter au contexte du marché. De plus, il connaît déjà le métier et le produit, de sorte que la formation initiale sera beaucoup plus centrée sur le concept et la formule de l'enseigne. Le franchiseur gagnera ainsi du temps, qu'il pourra consacrer à de la formation spécifique et périphérique au métier que le franchisé est censé connaître. Mais surtout un professionnel dispose souvent d'une base financière, grâce à une capacité d'investissement et à des garanties qu'il a pu acquérir par le passé. Au surplus, il est parfois détenteur d'un emplacement commercial, ce qui peut constituer un avantage certain. Encore est-il utile de rappeler qu'un professionnel qui a de l'expérience possède l'esprit d'indépendance et d'entreprise.

Toutefois, tous ces facteurs risquent de se heurter à la philosophie de l'enseigne. Il sera en effet beaucoup plus difficile de transmettre un savoir-faire à un professionnel qu'à un néophyte et de le faire respecter dans son application. Car, comme nous l'avons dit, un professionnel a de l'expérience et croit maîtriser un domaine dans lequel le franchiseur essaiera de le former. Aussi, avant de former un professionnel, faudra-t-il commencer par le « déformer » de ses habitudes professionnelles, pour éventuellement constater, en fin de compte, que le naturel revient au galop ! On comprend mieux, dès lors, pourquoi certains franchiseurs ne recrutent que des candidats inexpérimentés.

Pour la plupart des franchisés, la motivation essentielle est l'accession à l'indépendance. Et comme la franchise leur apporte un réducteur de risque important, ils s'intégreront plus facilement au réseau. On a pu néanmoins constater que le néophyte reste souvent trop dépendant, au risque de demander régulièrement une intervention du franchiseur dans des domaines qui relèvent, en fait, de sa compétence. Cela s'appelle de l'assistanat et est de nature à perturber les services du franchiseur.

Rappelons, enfin, que le recrutement de professionnels peut, dans certains métiers, être la cible privilégiée en raison de leurs expériences et compétences et de leur culture professionnelle qui facilitera l'intégration et le dialogue dans le réseau. C'est la raison pour laquelle les réseaux de

**partenariat** préfèrent les professionnels, dans une optique d'échange de connaissances et d'expériences.

### ► Le profil économique

La franchise est aussi une opération économique, impliquant tant pour le franchisé que pour le franchiseur des investissements en vue de l'ouverture d'un point de vente. En conséquence, la confiance mutuelle repose sur l'analyse de la pérennité économique de l'opération envisagée. À titre d'illustration, si le franchisé éprouve des difficultés de paiement, cela nuira certes à sa propre exploitation mais également à l'image de marque de l'ensemble de la chaîne, tout en affaiblissant le franchiseur s'il est le fournisseur.

Précisons encore que la politique bancaire actuelle, qui requiert systématiquement une garantie personnelle et/ou une garantie réelle avant l'octroi d'un financement, fait peser sur la tête du franchisé un véritable engagement de réussir. Il est donc indispensable pour le franchiseur de s'assurer de la bonne santé financière du candidat et de lui signaler les risques encourus.

En ce sens, le franchiseur devra obtenir, sous la forme d'un questionnaire, un certain nombre d'informations de sa part, afin de comparer les réponses obtenues à un profil économique type du franchisé idéal : fonds propres requis, inventaire des garanties et/ou cautionnement, historique bancaire, surface financière des parties prenantes ou associées, etc.

### ► L'emplacement de la future entreprise franchisée

Outre la personnalité et la surface financière du candidat, la situation du futur point de vente franchisé est un élément de première importance, qui conditionne en grande partie sa réussite.

Dans la majeure partie des hypothèses, le franchiseur préférera un candidat disposant d'ores et déjà d'un local commercial correspondant à ses attentes. En effet, le coût de la propriété commerciale (notamment des pas-de-porte ou droits au bail) constitue un réel frein à l'ouverture d'un commerce et fait peser sur le candidat un engagement financier dépassant souvent largement les budgets prévus.

La seule analyse de la situation géographique du local est insuffisante dans la mesure où elle ne saurait prendre en compte tous les aléas juridiques résultant de la préexistence du contrat de bail commercial.



Il convient dès lors d'analyser les **qualités commerciales du local** avant d'exposer les précautions propres à en assurer la **pérennité**. La plupart du temps, ce travail préliminaire incombe au franchiseur.

- *Les qualités commerciales du local*

Savoir si un local commercial constitue ou non un emplacement de choix pour le réseau de franchise demande au franchiseur de s'interroger sur plusieurs points d'importance. Nous analyserons tout particulièrement la localisation, l'accessibilité, la surface et le coût du local.

#### *La localisation*

Il s'agit évidemment de l'élément le plus important. Rappelons à ce sujet, que la législation nécessite d'obtenir une autorisation spécifique d'ouverture pour les surfaces commerciales supérieures à 1 000 m<sup>2</sup> auprès de la CDEC.

L'appréciation de la qualité de la localisation de l'emplacement projeté est fonction d'éléments divers, tels que :

- **le passage** : la rue est-elle ou non passante ? Cette question, évidente de prime abord, doit faire l'objet d'une attention toute particulière ;
- **les pôles d'attraction ou d'évasion** : quels sont les éléments externes à la surface commerciale susceptibles d'attirer ou de détourner la clientèle ? ;
- **les projets de la ville** : une bonne information sur les projets urbanistiques de la ville (la modification des plans de circulation dans la cité, les zones protégées, les projets de centres commerciaux ou de piétonisation, etc.) est nécessaire pour appréhender l'évolution future de la qualité de l'emplacement. Cet élément est malheureusement souvent oublié, alors qu'il s'agit d'un domaine où l'information reste très facilement accessible.

#### *L'accessibilité*

Elle est fonction du type de commerce envisagé. Le franchiseur doit notamment prêter attention aux possibilités d'accès en voiture et par transports en commun. Inversement, s'il s'agit d'un commerce de prêt-à-porter par exemple, la localisation en rue piétonne, favorisant un passage élevé, devra être privilégiée en dépit d'une faible accessibilité en voiture.

### *La surface et le volume*

La surface doit s'analyser selon deux angles : la surface disponible en m<sup>2</sup> et la facilité de déplacement à l'intérieur du local.

Le volume du local peut avoir son importance, certaines activités nécessitant du volume pour stocker ou aménager.

À noter que le m<sup>2</sup> est coûteux par rapport à la hauteur.

### *Le coût du local*

Si les murs sont la propriété du franchisé, le problème ne se pose pas. Cependant, cette situation reste rare, la majeure partie des locaux faisant l'objet d'un bail commercial.

- *La pérennité du local*

Le franchiseur s'étant préalablement assuré des qualités de l'emplacement proposé, encore faut-il que celles-ci se maintiennent dans le temps. La pérennité de l'emplacement commercial, en dehors de facteurs externes peu prévisibles, peut au moins être analysée du point de vue juridique et économique.

Du point de vue juridique, il convient de prêter une attention toute particulière à la rédaction du bail commercial du candidat-franchisé. Nous voudrions ici rappeler deux points importants.

- Le changement d'activité : il n'est pas certain que l'activité objet de la franchise entre dans l'objet du bail (hors hypothèse, plutôt rare, d'un bail tous commerce). Si tel n'est pas le cas, il sera nécessaire d'obtenir une déspécialisation partielle ou plénière du bail qui, dans cette dernière hypothèse, suppose l'accord du propriétaire des murs.
- Une idée reçue : on a l'habitude de qualifier le bénéfice d'un bail de « propriété commerciale ». Cette qualification est à notre sens regrettable, car trompeuse. En effet, le preneur à bail n'est jamais assuré du maintien dans les lieux à l'issue du bail. Il reste toujours possible au propriétaire des murs de récupérer la pleine jouissance de son bien **sous réserve de verser au preneur une indemnité d'éviction**. Or, le franchiseur n'a nullement vocation à toucher la moindre part de cette indemnité. Pour lui, l'éviction du franchisé se traduira par la perte d'un emplacement et donc par une réduction de la couverture de son réseau. Dès lors, s'assurer des intentions du propriétaire des murs avant de signer le contrat de franchise nous semble être une précaution nécessaire pour le franchiseur. Aujourd'hui, il existe des contrats

de **bail** spécifiques, **tripartites**, conclus entre le propriétaire des murs, le franchisé et l'enseigne, qui permettent de pérenniser l'emplacement, sous certaines conditions, au profit de l'enseigne.

## Le check-up du franchiseur

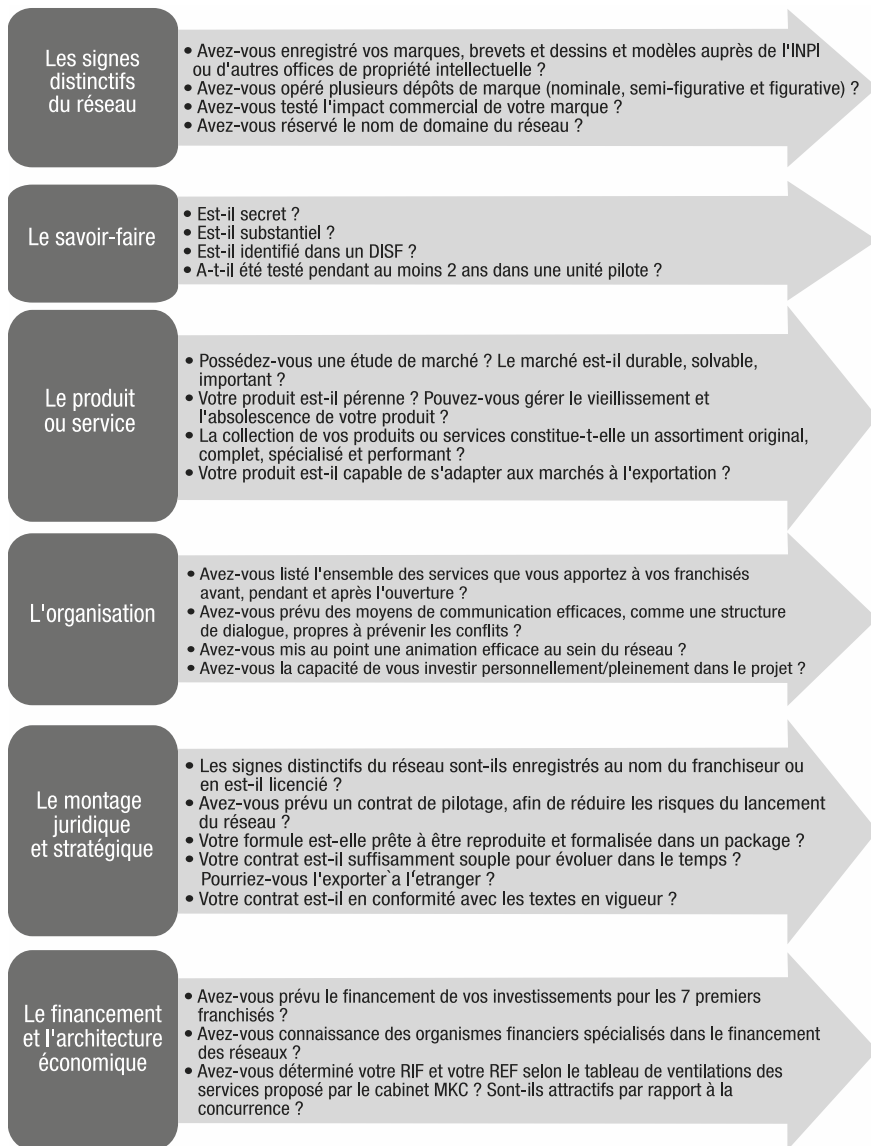


Figure 2.4 –Le check-up du franchiseur

**À RETENIR**

Tout lancement d'un réseau nécessite une expérience pilote permettant de valider un véritable savoir-faire, un compte d'exploitation rentable et de réaliser un diagnostic de la faisabilité du projet.

L'élaboration du package, constitué par un ensemble de manuels et d'informations garantissant la transmission du savoir-faire, doit être précise et rigoureuse tant sur le fond que sur la forme.

Le recrutement des franchisés doit se faire au regard de leurs qualités tant personnelles que professionnelles et financières. Le recrutement doit être étudié, maîtrisé et contrôlé tant dans l'espace que dans le temps.

Le futur franchiseur doit, avant tout engagement, savoir s'il a ou non les qualités requises pour ce nouveau métier, la capacité d'investir et de s'investir personnellement et valider que son offre est attractive.

# Intégrer un réseau de franchise ou comment devenir franchisé

**I**NTÉGRER UN RÉSEAU DE FRANCHISE est une décision qui ne peut être prise à la légère. En effet, le franchisé va entrer dans une chaîne, dont les divers maillons sont animés d'un intérêt commun : la réussite du réseau.

Tout candidat-franchisé doit avoir conscience que l'intégration d'un réseau de franchise présente pour lui des avantages et des contraintes inhérentes qui doivent être mis en balance avant toute conclusion de contrat. Aussi allons-nous les étudier tout en conseillant les futurs franchisés dans leurs démarches et en les prévenant des pièges dans lesquels ils pourraient tomber. La réussite commerciale étant subordonnée à la qualité de la formation, nous lui consacrerons une partie de notre étude.

Soulignons, dès à présent, qu'une méfiance exagérée à l'égard de la tête de réseau va totalement à l'encontre de la relation de confiance qui doit s'installer. De surcroît, celle-ci pourrait se traduire par des ralentissements conséquents dans l'ouverture et l'exploitation du point de vente. Le présent chapitre doit donc permettre au candidat-franchisé d'évaluer rapidement ses propres capacités à entrer en franchise et de clarifier les points obscurs dans l'offre faite par le franchiseur. Si la prudence est de mise, les problèmes sont bien souvent dus à une déficience de la communication

entre les cocontractants, qu'une bonne connaissance des principes généraux de la franchise est susceptible de pallier.

La loi Doubin jouant un rôle essentiel dans l'information du candidat-franchisé, veuillez vous reporter à la partie de cet ouvrage qui y est consacrée<sup>1</sup>.

## Les avantages de l'adhésion à un réseau de franchise

L'entrée dans un réseau de franchise doit permettre la transmission d'une réussite commerciale. Mais elle présente également l'avantage d'une indépendance juridique et d'une approche économique-financière simplifiée.

### *La transmission d'une réussite commerciale*

#### ► Le bénéfice de la notoriété d'une marque

Que ce soit par l'enseigne commerciale ou par la marque du produit ou des services objets de la franchise, le franchisé profite d'emblée d'une image de marque positive et attractive, s'assurant ainsi d'une notoriété qu'il n'aurait pu acquérir seul, lui permettant d'atteindre son seuil de rentabilité plus rapidement.

De plus, la popularité de la marque va croître grâce à l'action publicitaire menée par le franchiseur au plan national et par les franchisés au plan local.

Le candidat-franchisé désirant rejoindre un **réseau nouvellement créé** doit, quant à lui, être en mesure d'évaluer avec précision les chances de réussite de l'enseigne. Pour cela, il est possible de faire procéder à une étude de la rentabilité du projet par des services externes au réseau. On lui conseillera également d'avoir de bonnes connaissances du secteur d'activité de la nouvelle franchise.

Si l'entrée dans un réseau en cours de création présente à l'évidence un risque supplémentaire, elle permet cependant d'instaurer des relations privilégiées entre le franchisé et le franchiseur.

---

1. Voir partie 1 chapitre 4.

### ► L'acquisition d'un savoir-faire

Par la transmission du savoir-faire, le franchisé va bénéficier de toute l'expérience acquise par le franchiseur et testée préalablement dans un ou plusieurs pilotes. Il deviendra rapidement un spécialiste opérationnel dans son secteur, un professionnel averti qui évitera, de ce fait, les difficultés rencontrées par tout entrepreneur isolé ou néophyte. L'acquisition du savoir-faire du franchiseur constitue donc un gain de temps et d'argent pour le franchisé. À ce titre la franchise est l'une des meilleures formes de reconversion possible.

### ► Une formation initiale et permanente

La formation est le principal outil de la transmission du savoir-faire du franchiseur vers le franchisé. De ce fait, elle est la **clé de la réussite du franchisé**. Celle-ci ne doit pas se limiter à la simple remise de quelques manuels exposant des généralités, mais comporter des stages pratiques.

Elle constitue l'une des **principales contreparties** de l'investissement financier du franchisé.

## *La garantie de l'interdépendance*

### ► La garantie de l'indépendance

Bien qu'étant étroitement lié au franchiseur, le franchisé demeure juridiquement et financièrement indépendant. Il restera toujours le propriétaire légal de son fonds, qu'il l'exploite lui-même ou par le biais d'un tiers (hypothèse de la franchise financière).

Cette indépendance a été consacrée par l'arrêté ministériel du 21 février 1991, pris en application de l'article 4 c) de l'ancien règlement d'exemption communautaire (du 30 novembre 1988). Cet arrêté dispose que :

« Toute personne vendant des produits ou fournissant des services, liée par un accord de franchise à un franchiseur, doit informer le consommateur de sa qualité d'entreprise indépendante, de manière lisible et visible, sur l'ensemble des documents d'information, notamment de nature publicitaire, ainsi qu'à l'intérieur et à l'extérieur des lieux de vente. »

Il est également nécessaire d'apporter quelques éclaircissements à une jurisprudence nationale ayant pu faire craindre la disparition de la

franchise. Certaines juridictions avaient en effet jugé que le franchisé n'était pas propriétaire de son fonds au motif qu'il ne possède pas de clientèle autonome, distincte de celle du franchiseur. Le débat sur la question a été tranché par la Cour de cassation dans un arrêt du 27 mars 2002<sup>1</sup>, précisant que si la clientèle au plan national est attachée à la notoriété de la marque du franchiseur, « la clientèle locale est constituée par le franchisé, avec des moyens qu'il met en œuvre à ses risques et périls », et lui est en conséquence attachée.

### ► La garantie d'une assistance continue

Le franchisé doit pouvoir, à tout moment, bénéficier de l'assistance et de l'aide du franchiseur pour les questions dépassant sa propre compétence et ce en matière juridique, de statistiques, d'agencement, d'approvisionnement, de publicité, de fiscalité, etc. De ce fait, contrairement au commerçant indépendant qui lui sera isolé, le franchisé soutenu par la tête de réseau ne sera jamais pris au dépourvu. En cas de difficulté, ce soutien constitue un atout financier, psychologique et pratique pour le franchisé.

Il convient cependant de modérer cette faculté de recours au franchiseur : du fait de l'indépendance du franchisé, le franchiseur ne doit en aucun cas s'immiscer dans sa gestion sous peine de se voir reprocher la **gestion de fait**.

Rappelons que la gestion de fait suppose une action positive, régulière, portant sur la gestion de la société franchisée, qui sera analysée comme un engagement pour la tête de réseau. Elle est sanctionnée civilement et pénalement.

Sur le plan civil, la délibération à l'origine de l'immixtion du franchiseur peut être annulée, l'immixtion pouvant également être à l'origine d'une action exercée par les organes sociaux de la société et tendant à la réparation du préjudice subi par elle. De plus, des tiers peuvent se retourner contre le franchiseur, par le biais de l'action directe.

Le dirigeant de fait d'une société étant tenu au respect des mêmes règles que le dirigeant de droit, il peut voir sa responsabilité pénale engagée sur le fondement de toutes les dispositions spécifiques visant les dirigeants de sociétés.

---

1. Arrêt de la Cour de cassation, chambre civile 3, du 27 mars 2002, n° 00-20732.



Voici quelques exemples jurisprudentiels pour vous permettre de mieux appréhender la notion de gestion de fait.

### Panorama jurisprudentiel sur la notion de gestion de fait

Les deux premières décisions ont été rendues dans des litiges opposant les mêmes parties, l'une par la cour d'appel de Pau, l'autre par la cour d'appel de Toulouse. Dans le premier cas, le franchiseur (la SA Groupe Zannier) a été reconnu coupable de gestion de fait.

#### Cour d'appel de Pau, 29 février 2000<sup>1</sup>

Caractérisent la gérance de fait de deux franchiseurs dans la gestion des SARL de leurs franchisés la conclusion d'accords de règlement prévoyant d'imposer aux franchisés, en totale dépendance économique, **l'abandon pendant quatre mois de la gestion de leurs recettes et de 70 % de leur recette, privant par-là même ces sociétés franchisées de toute initiative dans la gestion de leurs recettes**. Ne bénéficiant que de moins de 10 % de leurs recettes après reversement de la TVA, les sociétés franchisées étaient en conséquence dépossédées de leurs ressources au profit des seuls franchiseurs, qui les géraient à leur seul profit, ce comportement réduisant les franchisés au simple rôle de prestataires rémunérés au pourcentage.

#### Cour d'appel de Toulouse, 4 mai 2005<sup>2</sup>

L'accord de règlement selon lequel le **franchisé doit verser l'ensemble de ses recettes sur un compte spécial mis à la disposition du franchiseur** ne constitue pas un acte de gestion du seul franchiseur et ne peut, par conséquent, caractériser une gestion de fait susceptible d'entraîner une condamnation en comblement du passif, dès lors que cet accord permet simplement d'assurer au franchiseur le paiement de ses créances et non de gérer les entreprises franchisées. En effet, le fait de disposer d'une procuration sur un compte, dont l'objet était limité à l'encaissement des recettes conventionnellement affectées à celui-ci, ne lui conférait aucun moyen de gérer l'entreprise en engageant des dépenses pour son compte, et ce d'autant que celui-ci n'a jamais fait usage de cette procuration, tous les ordres de virements ayant été passés par le franchisé.



1. Arrêt de la cour d'appel de Pau, chambre 2 section 1, du 29 février 2000, « SA Groupe Zannier c/Berthe ».
2. Arrêt de la cour d'appel de Toulouse, chambre 2 section 1, du 4 mai 2005, « SA Groupe Zannier c/Berthe ».



### Cour d'appel d'Orléans, 10 octobre 2002

Le franchiseur a été reconnu coupable de gestion de fait au motif qu'il recevait directement de la banque les extraits de compte du franchisé et se voyait transmettre par le franchisé tous les documents concernant l'exploitation de son point de vente. La cour a estimé que le contrôle ainsi opéré par le franchiseur « dépassait de loin les limites admissibles de la coopération entre franchiseur et franchisé ».

L'organisation en franchise ne peut pas non plus placer le franchisé dans une situation de dépendance économique ou encore de subordination, sous peine de **requalification du contrat** en contrat de mandat ou de travail, voire de dommages-intérêts.

Pour déterminer si le franchisé doit être assujéti au droit du travail, les juges recherchent s'il existe un lien de subordination entre les parties. Il sera caractérisé si le franchiseur possède un pouvoir de contrôle ainsi qu'un pouvoir de sanction en cas d'inexécution par le franchisé de tout ou partie de ses obligations.

En réalité il n'est pas toujours nécessaire de caractériser l'existence du lien de subordination. En effet, l'article L. 7321-2 du Code du travail soumet automatiquement au droit du travail, en qualité de gérant de succursale, « toute personne qui vend exclusivement ou presque exclusivement les produits fournis par une seule entreprise, dans un local fourni ou agréé par cette entreprise et aux conditions ou prix imposés par cette entreprise ».

Enfin, tout soutien financier (un prêt, une succession d'impayés qui perdure, un accord en vue de l'extinction d'une partie de la dette, etc.) accordé au franchisé est risqué pour le franchiseur, qui peut voir sa responsabilité engagée pour **soutien abusif**, traditionnellement sur la base de l'article 1382 du Code civil, et, depuis la loi du 26 juillet 2005<sup>1</sup>, sur la base de l'article L. 650-1 du Code de commerce, mais uniquement **quand l'emprunteur** (c'est-à-dire le franchisé) **dépose le bilan**.

Ce texte dispose que :

« Les créanciers ne peuvent être tenus pour responsables des préjudices subis du fait des concours consentis, sauf dans les cas de fraude (elle consiste dans une collusion entre l'emprunteur et son prêteur), d'immixtion caractérisée

1. Loi du 26 juillet 2005 sur la prévention des entreprises en difficulté, n°2005-845.

dans la gestion du débiteur ou si les garanties prises par l'emprunteur (nantissements, cautionnements, hypothèques) sont disproportionnées à ceux-ci.

Pour le cas où la responsabilité d'un créancier est reconnue, les garanties prises en contrepartie de ces concours sont nuls ».

Cette loi est venue entériner la jurisprudence rendue sur le fondement de l'article 1382 du Code civil, aux termes duquel le franchiseur qui consent un prêt ou fait crédit est sanctionné **s'il a connaissance ou aurait dû avoir connaissance du caractère abusif du soutien au moment où il l'accorde**. Le franchiseur est réputé en avoir connaissance dès lors que le **caractère disproportionné ou inapproprié du crédit est patent** au regard des éléments comptables en sa possession. Il lui appartient, avant d'accorder son soutien financier, d'obtenir un minimum d'informations objectives sur la santé de son franchisé, sur ses résultats et ses capacités de remboursement. S'il apparaît que le franchisé est déjà dans une situation irrémédiablement compromise<sup>1</sup> ou ne peut raisonnablement supporter le coût du crédit, il est de son devoir de refuser le soutien financier. À défaut, il pourra être sanctionné pour avoir aggravé le passif de son partenaire par une condamnation au comblement du passif du franchisé.

### *Les avantages économique-financiers*

#### ► Les facilités de financement

L'un des principaux soucis d'un nouvel entrepreneur est de trouver les crédits lui permettant de financer son investissement initial. Un commerçant isolé devra offrir des garanties sérieuses. Le nouveau franchisé va, lui, bénéficier de l'aide de son franchiseur, qui pourra participer au montage du dossier financier. Ainsi, il pourra recevoir une assistance pour établir son *business plan*, qui inclura notamment le montant des besoins et ressources, le plan de trésorerie et le compte de résultat prévisionnel.

Le franchiseur peut même aller jusqu'à « plaider » le dossier avec le franchisé devant le banquier. Il convient ici de réitérer la mise en garde

1. Voir l'arrêt de la cour d'appel de Montpellier, du 10 juin 2008, n° 07/03977.

concernant le risque d'ingérence : le franchiseur doit uniquement se borner à un rôle de conseil et n'exercer aucun pouvoir de décision.

Par ailleurs, afin d'obtenir plus facilement son crédit, le franchisé pourra se prévaloir de la notoriété du réseau auquel il s'affilie (c'est ce qu'on appelle le crédit d'enseigne). Le banquier sera plus enclin à prêter à un commerçant qui intègre une chaîne connue et sérieuse, ayant fait la preuve de sa réussite. De ce fait, le franchisé pourra bénéficier de prêts finançant jusqu'à 65 % de son investissement et 100 % du matériel en crédit-bail, sans pour autant fournir des garanties trop importantes (un simple nantissement du fonds est souvent suffisant). La garantie principale du prêteur sera la notoriété de l'enseigne, gage de réussite du franchisé.

Il peut arriver, même si c'est plutôt rare, que les banques exigent de la part de la tête de réseau une garantie expresse que le franchisé ne quittera pas le réseau. Pour autant, du fait de l'indépendance du franchisé, le franchiseur n'est nullement responsable financièrement du succès de son entreprise.

Il existe également des organismes spécialisés dans le financement des réseaux du commerce organisé, tels que Sofinedis et Socorec, ou encore des réseaux bancaires nationaux qui connaissent parfaitement le mode de fonctionnement des réseaux et sont donc susceptibles d'accorder des financements adaptés (LCL, Société générale, Banque populaire, CIC et le Crédit coopératif).

► **La réduction des coûts (d'implantation, de fonctionnement et d'approvisionnement)**

C'est la conséquence directe des économies d'échelle obtenues par l'effet réseau. Un franchiseur centralisant la totalité des besoins sera en mesure de négocier des conditions avantageuses auprès des fournisseurs, pour les répercuter ensuite vers les franchisés. Le franchisé va donc profiter de prix réduits qu'un commerçant isolé ne peut obtenir. Il convient également de préciser que certains franchiseurs, soucieux des bonnes relations entre le réseau et ses fournisseurs, n'hésitent pas à se porter du croire pour leurs franchisés. Il s'agit là, à n'en point douter, d'une marque de bonne santé du réseau et d'un gage de qualité des relations entre les membres du réseau.

## Les engagements du franchisé

La franchise est un contrat synallagmatique. En conséquence, chacune des parties à l'acte est débitrice d'obligations. Les obligations du franchiseur ont été longuement détaillées et consistent principalement en quatre engagements : la licence des droits de propriété intellectuelle, la communication du savoir-faire, l'assistance permanente et la fourniture des produits objets de la franchise (pour une franchise de distribution).

En contrepartie le franchisé doit accepter un certain nombre d'engagements, **formalisés dans le contrat de franchise**, aussi bien dès le début des relations contractuelles qu'en cours d'exploitation.

### *En début d'exploitation*

Dès le début des relations contractuelles, le franchisé s'engage à consentir un investissement initial, à acquitter au franchiseur la redevance initiale forfaitaire (RIF) et à supporter la publicité de lancement.

#### ► L'investissement initial

Il comprend l'ensemble des dépenses d'aménagement et d'équipement que le futur franchisé doit engager pour l'ouverture de son entreprise afin que celle-ci réponde aux normes du réseau. Le montant de cet investissement est fonction du secteur d'activité choisi. Il est évident que l'investissement nécessaire à l'ouverture d'un hôtel est supérieur à celui d'une boutique. De même, la qualité de l'emplacement peut faire varier très sensiblement le prix du droit au bail.

L'investissement est financé pour une partie par des fonds propres – ou capitaux propres – au franchisé (en principe de l'ordre de 30 % de l'investissement total) et pour une autre par les crédits bancaires. Il portera, par exemple dans le cas d'une franchise de distribution, sur le droit au bail ou pas-de-porte, les travaux, l'agencement du magasin, les achats de stock, la constitution du fonds de roulement, les frais d'enregistrement, les frais d'établissements divers, etc.

► **La redevance initiale forfaitaire (RIF) ou le droit d'entrée**

La redevance initiale forfaitaire est la contrepartie du droit d'utiliser la formule et le concept mis au point, de la notoriété de l'enseigne, de l'exclusivité territoriale, de la transmission du savoir-faire et des services apportés par la tête de réseau avant et pendant l'ouverture du point de vente (formation initiale, accès informatique, prestation marketing, étude de site d'implantation, aide à la recherche du financement et des locaux, remise des plans d'aménagement types, assistance à l'ouverture, etc.).

Elle doit être acquittée à la signature du contrat. Un droit d'entrée est parfois stipulé dans le contrat pour le cas où celui-ci serait renouvelé, son montant devant alors être aménagé dans la mesure où il n'a plus vocation qu'à rémunérer la nouvelle valorisation de la marque et de l'enseigne, le savoir-faire et la formation étant acquis au jour du renouvellement. La somme s'analyse alors plus comme un droit au renouvellement du contrat que comme un droit d'entrée.

Le franchiseur pourra conserver la RIF à titre d'indemnité si le franchisé retarde abusivement ou annule l'ouverture de son entreprise. En revanche, le franchisé peut exiger le remboursement de la redevance si le franchiseur ne respecte pas ses engagements initiaux. Sur le plan juridique, il convient de préciser qu'une telle clause indemnitaire pourra être requalifiée en clause pénale et son montant sera donc susceptible d'être minoré par le juge.

Le montant de la RIF varie selon les enseignes. Il ne faut pas se laisser impressionner par un montant fort ou faible : mieux vaut évaluer ce qu'elle comporte et quelle en est la véritable contrepartie. Il est à noter que si la tête de réseau ne réclame pas de droit d'entrée, il faut alors chercher à comprendre avec quelles ressources elle finance le développement du réseau.

Il peut également évoluer au fil des années. Avec le temps, le savoir-faire s'améliore, la franchise est plus rentable, l'enseigne et la marque plus notoires ; il est donc normal que les franchisés, derniers arrivants, rémunèrent tous ces éléments qui ont fait prendre de la valeur au réseau. Ainsi les derniers franchisés payeront plus que les premiers qui sont à l'origine du succès de la chaîne et qui ont pris plus de risques lors de son lancement.

D'un point de vue fiscal, la RIF peut être perçue de deux manières. Pour certains, elle constitue une charge d'exploitation déductible pour

le franchisé, pour d'autres, le montant de la RIF doit être ventilé en fonction des contreparties apportées par le franchiseur au franchisé.

De ce fait, la partie de la RIF rémunérant l'ensemble des prestations afférentes au démarrage de l'exploitation pourra être portée en frais d'établissement. Les frais de fournitures d'équipement ou de matériel, le droit d'utilisation de la marque et/ou du savoir-faire pourront être inscrits en immobilisations corporelles pour les premiers, incorporelles pour les seconds, avec la possibilité d'amortissement sur la durée du contrat.

### ► La publicité du lancement

Dès l'ouverture de son point de vente, le franchisé va lancer une campagne publicitaire locale. Cette campagne de promotion peut prendre diverses formes : spots sur les radios locales, affichages, presse quotidienne régionale, publi-reportage, presse gratuite, etc.

En principe, cette publicité est prise en charge par le franchisé, assisté par le service marketing du franchiseur (conseils, remise de documents, etc.) qui ira même, éventuellement, jusqu'à la cofinancer (dans ce cas, le montant est généralement budgétisé dans la RIF). Souvent, des kits publicitaires sont prêts pour chaque ouverture. Certains réseaux vont plus loin et prennent des engagements de résultat pour la construction d'un fichier clients (Inter Caves par exemple).

## *En cours d'exploitation*

### ► La redevance d'exploitation proportionnelle (REP) ou royalties

Le franchisé va verser une redevance d'exploitation proportionnelle au franchiseur, par laquelle il rémunère :

- l'information constante fournie par le franchiseur ;
- l'amélioration du savoir-faire et la formation permanente ;
- l'assistance et les services contractuels assurés par le franchiseur ;
- l'utilisation de l'enseigne et la licence de la marque ;
- la logistique d'approvisionnement ;
- l'accroissement de la notoriété ;
- la publicité nationale. Cependant, il s'agit souvent d'une redevance distincte, qui n'est pas incluse dans la REP.

Le paiement de la REP se fera à échéance régulière (le plus souvent mensuelle).

La plupart des contrats prévoient la résiliation de plein droit en cas de non-paiement des redevances. Si cela peut sembler sévère, une telle sanction se comprend tout à fait, dans l'intérêt du réseau qui ne peut supporter de telles défaillances.

### ► Le financement de la publicité locale

Si la publicité nationale est, en principe, du ressort du franchiseur, la promotion locale reste en revanche à la charge du franchisé. Le contrat de franchise stipule que le franchisé consacrerá une partie de son chiffre d'affaires au financement de la promotion locale de l'image de marque et de l'enseigne. Aussi devra-t-il, durant toute l'exploitation, pratiquer une politique de communication active dans son secteur.

Pour la réalisation de ces campagnes, le franchisé bénéficiera de l'assistance des services spécialisés du franchiseur qui veilleront à la conformité de l'action du franchisé avec l'image de marque du réseau. Ils vérifieront qu'il n'y a aucune incompatibilité entre la publicité locale effectuée par le franchisé et la publicité nationale orchestrée par le franchiseur, ainsi que l'harmonie des publicités locales menées par les différents franchisés. Ces services spécifiques ne sont pas couverts par la REP, mais sont facturés à part.

### ► Le respect des normes et des procédures

L'essence même de la franchise est la coopération fondée sur une confiance mutuelle, acquise au prix d'une certaine discipline. Le franchisé devra strictement respecter les normes et procédures transmises lors de la formation initiale et transcrites dans le package. En respectant les normes de fabrication, de distribution, d'aménagement, de vente, d'accueil, de propreté, etc. spécifiées par le franchiseur, le franchisé va s'assurer sa réussite. Au surplus, il va garantir à la chaîne son uniformité. Par ailleurs, la défaillance – même par négligence – d'un seul maillon de la chaîne porte préjudice à l'ensemble du réseau.

Le franchisé doit avoir le sentiment de faire partie d'un groupe. Il doit donc être animé d'un esprit d'équipe et agir en tant que tel. Il devra



participer activement à la vie du réseau. Il devra notamment transmettre au franchiseur, dans les délais convenus, toutes les expériences positives ou négatives concernant son point de vente, ainsi que toute idée susceptible d'améliorer les résultats de toute la chaîne. Cette obligation, qui est de l'essence même de la franchise, ne doit pas, par exemple, dégénérer en une obligation de communication des informations comptables du franchisé puisque celui-ci doit rester indépendant, pour les raisons déjà présentées.

Le franchisé est également tenu d'appliquer toutes les évolutions du concept. Cela peut engendrer un coût important pour lui. En vertu du devoir de conseil et de loyauté dans l'exécution du contrat de franchise, le franchiseur ne devra pas lui imposer des travaux d'agencement qui ne soient pas amortissables sur la durée du contrat. Ainsi le franchisé qui, du fait de son obligation de mise en conformité avec le concept, se trouverait en grave difficulté financière, pourrait engager la responsabilité de son cocontractant.

Nous vous proposons une description approfondie des méthodes de calcul des redevances assortie d'un exemple pratique.

Le calcul des redevances n'est pas toujours chose évidente : si le franchiseur doit éviter de sous-estimer le coût des services rendus et mettre ainsi sa gestion en péril (voir ci-dessous l'exemple du réseau L), il ne doit pas non plus afficher des RIF et des REP trop importantes au risque de faire fuir les candidats franchisés vers des réseaux concurrents.

### *La ventilation des services<sup>1</sup>*

On commencera par établir une liste exhaustive des services rendus par le franchiseur au franchisé, avant l'ouverture, pour l'ouverture et après l'ouverture du point de vente : mise à disposition de la marque et de l'enseigne, formation, fourniture de documents administratifs, commerciaux, de mobiliers pour l'agencement du point de vente, mise à disposition de l'architecte commercial du réseau, caisson lumineux, assistance technique, journées de recyclage, aide à la recherche d'un local, etc.

Il convient ensuite de ventiler ces différents services dans les quatre catégories suivantes :

– services initiaux obligatoires (SIO) ;

1. Voir ci-dessous le tableau sur la ventilation et la valorisation des services élaboré par le Cabinet Michel Kahn Consultants.

- services initiaux facturés (SIF) ;
- services permanents obligatoires (SPO) ;
- services permanents facturés (SPF).

On en précise le coût et on totalise. Le total de la colonne des services initiaux obligatoires détermine le **prix de revient de la redevance initiale forfaitaire théorique**. Le total de la colonne des services permanents obligatoires détermine la **redevance d'exploitation proportionnelle théorique**, exprimée en pourcentage.

### *Calcul de la RIF*

L'expérience permet de conseiller aux franchiseurs de ne pas proposer une RIF fixe. En effet, la vie du réseau est évolutive puisque l'image de marque se renforce d'année en année et se valorise. Cette évolution doit être prise en compte dans le calcul de la RIF et doit être facturée aux nouveaux franchisés.

Le prix de la RIF est variable et pour calculer cette variation on s'appuie sur un indice de base et sur un coefficient de pondération :

– **L'indice de base** traduit la valeur réelle d'un certain nombre d'éléments au moment de l'acquisition de la franchise : l'ancienneté du réseau, le nombre de franchisés, l'étendue et la durée de la formation, l'ampleur des apports initiaux, le rayonnement de l'image de marque et la valorisation du savoir-faire.

– **Le coefficient de pondération** corrige ces données en fonction de la valeur économique réelle de la zone dans laquelle la franchise va être implantée (caractéristiques locales, concurrence, richesses vives, etc.).

Le rapport des deux permettra au franchiseur de calculer le juste prix de la redevance initiale forfaitaire réelle, soit :



Figure 3.1 – Calcul de la RIF

### *Calcul de la REP*

La redevance d'exploitation proportionnelle théorique a, quant à elle, été déterminée dans son montant. Pour autant, et ainsi que son nom l'indique, elle doit être proportionnelle à une autre valeur.

Plusieurs modalités se rencontrent. En pratique, la REP est bien souvent déterminée uniquement sur la base du chiffre d'affaires HT réalisé par le point de vente franchisé, assorti éventuellement d'un minimum (dans les franchises immobilières par exemple).

On peut cependant rencontrer des REP fixes (dites REF), notamment dans la restauration.

D'autres réseaux encore affirment ne plus exiger de REP. En réalité, il s'agit de franchiseurs, fournisseurs exclusifs de leurs franchisés, qui se rémunèrent sur leur marge, tout en intégrant le prix des services dans le prix de vente des produits. La REP devra alors apparaître sur la facture établie par le franchiseur.

Sachez qu'un bon franchiseur exige toujours une REP (seul le montant pouvant varier) en échange de l'assistance qu'il apporte à ses franchisés, de l'amélioration du savoir-faire, etc. Le métier de franchiseur est différent de celui de distributeur et doit, en conséquence, se gérer et se rentabiliser en tant que tel.

### *Conclusion*

Le coût de revient de la RIF et de la REF est égal à la somme des coûts de revient individuels des services qui la composent, à laquelle on ajoute une marge qui correspond à la rémunération du franchiseur en tant que prestataire de services.

Si le montant des redevances obtenu paraît quelque peu élevé au franchiseur au regard de ce que propose la concurrence, il lui est possible de le diminuer en faisant **passer certains services obligatoires dans la catégorie des services facturés**. Le franchisé qui souhaite en bénéficier se les verra alors facturés à part, en sus du droit d'entrée. Cette technique permet une ventilation des coûts sans perte d'argent, tout en faisant payer une RIF ou une REP inférieure à celle prévue (la RIF/REF « théorique »).

Tableau 3.1 – Ventilation et valorisation des services

Services/Appports	SIO		SIF	SPO		SPF
	Total	Coût (€)		Total	Coût (€)	
<b>Marques</b>						
Recherche européenne et internationale						
Dépôt marques						
Maintien des marques						
Surveillance (par an et par marque)						
Licence des marques						
Dessins et modèles (meubles, composition de décorations, etc.)						
Noms de domaine						
Total (réparti sur... points de vente)						
<b>Publicité</b>						
Plaquette, frais recherche partenaires						
Plan de lancement marketing						
Publicité locale (conception, mise en œuvre)						
Publicité nationale						
Matériel publicitaire de lancement						
Publicité de lancement (participation, inauguration)						
Catalogues, prospectus (conception, réalisation, envoi)						

Services/Apports	SIO		SIF	SPO		SPF
	Total	Coût (€)		Total	Coût (€)	
Conception mailings/tracts/formation						
Kit expo magasin/PLV						
Communiqué de presse/fichier journalistes/VIP cible						
<b>Formation</b>						
Formation initiale du partenaire						
Formation permanente						
Formation du personnel du point de vente			.../per.			
Manuel des procédures d'exploitation – MAPRO						
Assistance à l'ouverture						
Aménagement						
Etude de zonification/ localisation						
Devis des travaux/architecture						
Démarches pour autorisation d'ouverture						
Enseigne (mise à disposition)						
Conception de décorations						
Mobiliers						
Manuel Plans d'aménagement type – PAT						
Manuel des normes graphiques – MANOG						
Etude merchandising						
Etude stock de départ						

Services/Apports	SIO		SIF	SPO		SPF
	Total	Coût (€)		Total	Coût (€)	
Conception vitrine						
Logiciels informatiques						
Déplacement contrôle magasin avant ouverture						
Certification de conformité						
Structure						
Aide à la recherche du financement						
Étude de structure juridique						
Assurance des marchandises						
Financement du stock de sécurité						
Mise à disposition centrale d'achat et de référencement						
Étude services entrant dans le champ d'activité du pilote						
Réalisation et exploitation du tableau de bord						
Assistance technique et administrative						
Visite d'un conseiller technique et commercial (... x par an)						
Information permanente						
Aide au recrutement, aux entretiens d'embauche						
Total						
<b>Détermination et validation de la RIF et de la REP</b>	<b>RIF € HT... + marge</b>			<b>REP € HT % sur C.A.</b>		
	X			Y		

## Étude de cas

### Insuffisance de redevances

L'enseigne de prêt-à-porter L disposait d'un réseau de 800 revendeurs traditionnels. Elle décida de basculer une partie de ce réseau en franchise et de l'étoffer parallèlement par de nouveaux recrutements.

#### *Exposé des faits*

Un contrat de franchise fut conclu avec les revendeurs détenant les 50 meilleurs emplacements sur le territoire national. Cette opération, pilotée pendant 18 mois, permit d'atteindre le succès escompté : les 50 points de vente franchisés représentaient 40 % du chiffre d'affaires global réalisé par les 750 revendeurs traditionnels restants.

On décida donc d'accélérer le développement en franchise afin d'atteindre 120 points de vente franchisés en 36 mois (essentiellement par de nouveaux recrutements). Mais ce développement massif et rapide se trouva confronté à des troubles économiques suivis d'un profond malaise financier au niveau de la centrale.

L'enseigne L fit alors appel au cabinet Michel Kahn Consultants afin de réaliser un audit et d'établir un diagnostic qui mette en exergue la cause de ce malaise. L'audit révéla que le contrat de franchise avait été particulièrement mal construit au niveau économique-financier : **le montant des redevances fixé dans le contrat de franchise n'était pas en adéquation avec la nature et l'étendue des services fournis par le franchiseur.**

#### *L'analyse menée par le cabinet Michel Kahn Consultants*

Pour déterminer le coût réel de l'ensemble des services (décrits dans le contrat de franchise) que ce franchiseur apportait à ses franchisés, le cabinet Michel Kahn Consultants mit au point un outil permettant de lister les services, de les ventiler en fonction de leur importance pour le concept et en fonction du moment où ils intervenaient dans la vie du contrat (avant, pour, ou après l'ouverture), d'en estimer le coût individuel et d'établir, finalement, le coût de revient théorique de la RIF et de la REP.

Cette analyse mit en exergue les points suivants :

- le droit d'entrée, contrepartie des services apportés par le franchiseur avant et pour l'ouverture, avait été fixé à 9 150 €, alors qu'il correspondait en fait pour le franchiseur à un coût de revient supérieur à 12 200 € pour chaque ouverture ;

- la redevance d'exploitation proportionnelle, contrepartie des services apportés par le franchiseur tout au long du contrat, avait été fixée à 3 % du chiffre d'affaires du franchisé alors qu'elle représentait, pour le franchiseur, une charge équivalente à 5,5 %.

La détermination de ces éléments dans le contrat n'avait donc pas été faite en fonction du coût de revient de ces services pour le franchiseur, mais en fonction des redevances proposées par la concurrence aux candidats-franchisés. Mais du fait de ce décalage entre le montant des redevances perçues et le coût réel des services, ce réseau s'est retrouvé en dépôt de bilan. Chaque point de vente franchisé en a souffert dans la mesure où il se trouvait au fur et à mesure sevré de l'ensemble des services autrefois apportés par le franchiseur. Le mécontentement grandissant des franchisés finit par entraîner une paralysie totale du développement du réseau qui, en situation de redressement judiciaire, passa en liquidation judiciaire.

### *Conclusion*

L'utilisation du tableau de ventilation des charges permet d'estimer au plus près le coût de ces éléments économique-financiers avant de les figer dans le contrat et d'éviter des renégociations ultérieures difficiles et souvent sources de contentieux entre le franchiseur et ses franchisés.

Devenir franchisé n'est pas un engagement à prendre à la légère, car il entraîne de lourdes conséquences pour le franchisé, aussi bien en termes d'investissement que d'indépendance. C'est pourquoi il doit veiller à bien bâtir son projet, en évitant certains écueils.

## Les écueils à éviter lorsqu'on envisage d'intégrer un réseau

### *Les chasseurs de droit d'entrée*

La tête de réseau, disposant de peu de fonds propres, pratique une stratégie de recrutement « à la va vite » de ses affiliés, sans opérer de sélection rigoureuse, dans le but d'amasser de l'argent le plus rapidement possible. Ce comportement de recrutement « fourre-tout » donne naissance à un réseau qui peut être assez étendu mais hétérogène et souvent non viable. Il faut notamment se méfier des concepts vendus « clés en mains », qui peuvent cacher une telle pratique.



## *Les carences de la part de la tête de réseau*

La tête de réseau peut être responsable de manquements divers, tels que :

### ► L'insuffisance de services

En matière de franchise, l'assistance technique et commerciale ainsi que la transmission et l'amélioration du savoir-faire tout au long de l'exécution du contrat sont le gage de la réussite d'un réseau.

Une absence d'amélioration du savoir-faire ou une assistance inefficace ou inefficace marquent le désintérêt profond de la tête de réseau à l'égard de ses affiliés et, au-delà, du réseau tout entier, pouvant déboucher sur la défaillance de ce dernier. C'est pourquoi il faut toujours, lors de l'intégration d'un nouveau réseau, vérifier la nature et l'étendue exacte de l'assistance et, dans le cadre d'une franchise, examiner le savoir-faire propre au réseau : s'il est inconsistant ou stagnant depuis de nombreuses années, le réseau est sans doute dépourvu de dynamisme.

### ► L'insuffisance de moyens financiers et structurels

Certaines têtes de réseau inexpérimentées estiment que les seuls revenus payés par les affiliés sont suffisants pour faire fructifier leur réseau.

Il ne faut pas tomber dans ce travers : un réseau ne se construit pas du jour au lendemain, des recherches préalables puis des premières « expérimentations » s'avèrent nécessaires. La mise en place d'un réseau s'accompagne, en outre, d'un certain nombre de frais, relatifs par exemple à la formation et à l'assistance technique, aux assurances, au marketing, etc.

Les fonds issus des revenus versés par les affiliés sont donc insuffisants, un capital initial étant indispensable pour établir un synopsis de réseau, la rentabilisation des frais engagés se faisant sur le long terme.

A ainsi été reconnu coupable d'escroquerie un franchiseur qui recrutait de nouveaux membres alors que, compte tenu de la situation financière du groupe et du manque de structure, « les nouveaux franchisés ne pouvaient verser de l'argent qu'en pure perte »<sup>1</sup>.

---

1. Arrêt de la cour d'appel d'Aix-en-Provence, chambre 5, du 25 janvier 1996.

► **L'animation inefficace**

La détention de connaissances et l'application d'une formule (au sens large) constituent les bases indispensables à l'établissement d'un réseau, mais encore faut-il avoir les moyens et les compétences pour les communiquer convenablement aux affiliés et prendre garde à ce que le réseau soit toujours en cohérence avec le marché, les exigences nouvelles des consommateurs, la concurrence et les nouvelles technologies. Le savoir-faire est par nature **évolutif** : en aucun cas il ne doit demeurer stagnant et ce dans un souci d'efficacité et de dynamisme du réseau tout entier.

Dans ce cadre, l'animation du réseau se doit d'être efficiente : la tête de réseau doit dès l'élaboration de son projet de franchise prévoir des structures adéquates destinées d'une part à la transmission du concept, au sens large du terme, et au contrôle de sa bonne application, et d'autre part à rester à l'écoute des doléances des affiliés et à les encadrer afin que le réseau agisse en réelle synergie.

*Les « moutons noirs »*

Le respect de la marque, du réseau, de son état d'esprit est la condition sine qua non pour réussir collectivement. Il faut veiller à ce que règne une certaine harmonie au sein du réseau, éviter que des « moutons noirs » (des affiliés inadaptés ou mal choisis) ne troublent la cohérence du groupe, car alors le risque d'échec collectif apparaît.

*Conclusion*

On ne saurait trop conseiller aux candidats à la franchise de réfléchir à deux fois avant de signer : il peut être salutaire de bien étudier le contenu du contrat de franchise proposé et de se rapprocher des membres du réseau (en activité ou sortis), pour en vérifier la véracité.

## Bien bâtir son projet

L'indépendance juridique du franchisé implique qu'il considère isolément son projet de création d'entreprise. Ainsi doit-il, de manière fort classique, procéder à l'analyse économique et personnelle de celui-ci. À ces étapes communes à tout projet commercial s'ajoute le choix du réseau de franchise.

### *L'analyse personnelle*

Le franchisé doit vérifier en premier lieu qu'il possède bien les qualités requises pour entrer en franchise, ainsi que la bonne attitude.

#### ► Le profil du franchisé

« Connais-toi toi-même », préconisait Socrate... pour savoir si tu as un profil de franchisé, pourrait-on spécifier en l'occurrence.

Le candidat doit faire l'examen de ses propres dispositions à devenir un franchisé.

Discuter, dialoguer avec le franchiseur est la meilleure solution pour ce faire. En effet, il est toujours préférable de se déterminer par rapport à quelqu'un d'autre, dans un souci d'objectivité.

Ainsi, le candidat franchisé devra chercher à savoir, d'une part, s'il a les qualités pour devenir chef d'entreprise (compétences en gestion, en management, esprit commercial, prise de risques, lourd investissement en temps, etc.) et, d'autre part, s'il a les qualités pour devenir franchisé, à savoir :

- être prêt à appliquer le concept élaboré par un autre ;
- avoir l'esprit assez souple pour assimiler la formation qui lui sera donnée ;
- être en mesure de faire abstraction des habitudes qu'il pourrait avoir prises dans le domaine où il devra exercer sa future activité ;
- posséder à la fois la stabilité, le dynamisme et l'adaptabilité requis par la nature évolutive du système ;
- être entrepreneur, persévérant, courageux ;
- être capable de se soumettre à une discipline de réseau ;

- avoir l'indispensable esprit de groupe qui implique des réflexes de dépendance ni trop poussés, ni trop faibles, esprit sans lequel rien n'est possible en franchise.

Au cas où il ne satisferait pas à l'ensemble de ces critères, on ne saurait trop lui conseiller – si le franchiseur ne l'a déjà fait à l'issue de l'entretien – d'abandonner toute intention d'entrer dans une chaîne. Il s'y trouverait, en effet, mal à l'aise et courrait infailliblement à l'échec. Là encore, il faut savoir que l'alchimie de la réussite dépend pour l'essentiel des qualités humaines.

Nous vous proposons de vous reporter au profil-type du franchisé établi par le cabinet Michel Kahn Consultants<sup>1</sup>.

### ► L'attitude du futur franchisé

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce n'est plus tant le franchiseur qui choisit son franchisé – même s'il a encore le monopole de la décision – que le franchisé qui choisit, dans un premier temps et par une démarche plus sélective, son franchiseur. Il faut entendre par là que les candidats franchisés font jouer la concurrence entre les réseaux et se porteront candidat pour celui qui offrira le plus d'atouts. Le franchisé qui possède déjà un local dans un emplacement n° 1 aura un atout majeur pour négocier avec un franchiseur qui, de son côté, bénéficiera d'un « plus » pour imposer son enseigne sur les marchés et augmenter sa notoriété.

On conseillera très vivement au futur franchisé de se renseigner sur la politique d'implantation du franchiseur. La concentration de franchisés dans un même secteur, si elle n'est pas systématiquement dangereuse (il suffit pour cela d'observer la politique suivie par les grandes enseignes de coiffure), peut néanmoins laisser augurer une future concurrence interne qui serait, elle, nécessairement nuisible si les secteurs d'exclusivité n'étaient pas préalablement et objectivement déterminés.

Finalement, on lui rappellera de rester vigilant. En effet, si la franchise offre bien des avantages par rapport au commerce dit indépendant, le candidat-franchisé doit savoir qu'il ne faut pas se lancer dans une franchise au hasard. Il est utile de rappeler qu'un certain nombre d'investigations doit être entrepris pour savoir dans quelle chaîne investir. Même si

---

1. Voir check-up du franchisé.

la bonne franchise existe et prend le dessus sur la mauvaise, la malhonnêteté existe.

## *À la recherche d'une franchise*

### ► Le choix d'un secteur d'activité

Nous dirons une nouvelle fois que la franchise n'est pas une recette miracle permettant un succès automatique. Bien des composantes interviennent dans la réussite. Pour le futur franchisé, le premier de ces éléments est lui-même et l'affinité avec le produit ou service objet de la franchise. Le candidat doit garder à l'esprit qu'il sera, de manière quotidienne, confronté au concept même de la franchise. Comment pourrait-il, dès lors, réussir s'il ne l'apprécie guère voire le dénigre ?

La question reste cependant posée dans le cadre d'une franchise dite financière, où le franchisé cherche uniquement à faire fructifier son patrimoine par le biais d'un investissement commercial. À notre sens, l'affinité par rapport au produit ou service doit néanmoins exister. N'oublions pas, en effet, que le franchisé restera en contact avec ses propres salariés, dont il devra saisir les attentes, inquiétudes et autres interrogations.

Le candidat peut opter pour un secteur déjà bien exploité en franchise ou au contraire surfer sur la vague des nouveautés : le bio, l'environnement, les services à la personne, les nouvelles formules de restauration, etc. tout en sachant qu'il prendra alors plus de risques.

Une fois le secteur d'activité choisi, reste à faire le tour des réseaux présents dans le secteur.

### ► La collecte d'informations

Le candidat à la franchise doit arriver à réunir une masse importante, mais surtout significative, d'informations sur les réseaux susceptibles de correspondre à ses attentes.

Pour ce faire, il orientera ses recherches principalement dans les directions suivantes :

- **Les salons consacrés à la franchise** : ils ont l'avantage de permettre une approche directe avec la tête de réseau, autorisant le candidat à poser directement ses questions. Pour autant, on ne saurait que trop conseiller, en toute hypothèse, de prendre les supports papiers proposés

par le réseau en question, et de les annoter au fur et à mesure de la présentation faite. Cette démarche permettra, par la suite, d'organiser l'ensemble des informations récoltées de manière rationnelle, en constituant un véritable outil d'aide à la détermination.

- **La presse spécialisée** : elle regroupe, outre les annonces relatives au recrutement des différents réseaux, des dossiers de synthèse sur tel ou tel type de réseau. Ces études générales permettent d'avoir une vue d'ensemble du secteur d'activité sous l'angle de la franchise.
- **Les annuaires des réseaux** : ils donnent annuellement une photographie des réseaux en fournissant notamment des données en fonction des secteurs d'activité.
- **Internet** : il permet de rassembler rapidement une masse élevée d'informations, de faire non seulement des recherches d'ordre général sur les différentes formes du commerce organisé, mais également d'affiner les recherches sur une tête de réseau en particulier. Notons que les informations récoltées de la sorte devront, dans la mesure du possible, être croisées avec les autres sources d'information, dans un souci d'exactitude (nous vous proposons, en annexe à cet ouvrage, une liste non limitative des sites de présentation générale de la franchise, qui permettra de débiter de manière optimale les recherches sur Internet).

Le candidat doit pousser ses recherches en trouvant les implantations existantes, en téléphonant et en **rencontrant physiquement les membres du réseau**. Il devra se renseigner auprès d'eux sur l'investissement, le chiffre d'affaires, la rentabilité, la formation initiale, la qualité de l'animation, etc.

### ► La connaissance du franchiseur

Le futur franchisé devra connaître le franchiseur d'abord en tant qu'homme puis en tant qu'homme d'affaires. Il devra obtenir de lui dès les premiers entretiens des précisions relatives à certains éléments.

En premier lieu, le futur franchisé doit chercher à connaître l'homme. Au fil des entretiens, il mesurera et appréciera le caractère sympathique ou antipathique du franchiseur, ses qualités humaines ainsi que les concordances ou divergences d'opinion sur des sujets d'ordre divers, tout comme sur la conception générale des affaires.

Ce tour d'horizon n'est pas inutile car la naissance de sentiments de sympathie réciproque, une indispensable estime et une concordance de

vues s'avèrent nécessaires pour construire et « s'appriivoiser » mutuellement. Il est également important de garder à l'esprit que la phase de négociation se traduit par une attitude de séduction réciproque. En aucun cas le futur franchisé ne devra perdre de vue que s'il désire rentrer dans le réseau qui lui est présenté, le franchiseur a aussi besoin de lui. De la sorte, les négociations ainsi que les rapports qui s'instaureront entre le franchiseur et le franchisé seront, autant que possible, égalitaires. Nous aurons l'opportunité de préciser plus loin qu'un tel équilibre relationnel est mis en exergue dans le cadre d'un réseau de partenariat.

En second lieu, le candidat doit chercher à connaître l'homme d'affaires, en s'informant notamment sur l'honnêteté du franchiseur, sur sa surface et sa solidité financière ainsi que sur son professionnalisme et sa notoriété auprès des franchisés. Son adhésion à l'IREF, à la FFF ou à tout autre organisme spécialisé constitue un gage de sérieux.

### ► La vérification de la faisabilité économique du projet

Le franchisé se doit, à ce stade de la réflexion, de vérifier qu'il possède les moyens d'entrer en franchise, les investissements nécessaires variant d'un réseau à l'autre.

Pour chaque réseau retenu, il devra vérifier :

- la nature des investissements (stock de départ, agencement aux normes du réseau, équipement en matériel, publicité, etc.) et sa capacité à élaborer un fonds de roulement ;
- ses fonds propres, et sa capacité d'emprunt.

### ► L'utilisation des informations

En ayant suivi ce cheminement, le candidat-franchisé aura affiné son choix pour finalement aboutir à la collecte d'un nombre élevé d'informations sur deux ou trois réseaux, retenus sur la base des critères objectifs que sont **le budget, l'emplacement géographique et l'attractivité du concept**.

Il convient alors d'arrêter le choix sur un réseau, de définir quel sera le cocontractant.

Pour ce faire, on ne peut que conseiller de visualiser les arguments suivants, regroupés en tableau, en attribuant une note à chacun.

Tableau 3.2 – Comparatif des réseaux retenus

	Réseau 1	Réseau 2
<b>Marque</b>		
– notoriété		
– protection		
<b>Savoir-faire</b>		
– originalité		
– méthodes de transmission		
<b>Réseau</b>		
– nombre de franchisés		
– nombre d'ouvertures – fermetures/an		
– années d'existence		
– ambiance réseau		
– taux de services		
– ROI		
– TRM		
– structures		
<b>Franchiseur</b>		
– l'homme		
– l'homme d'affaires		
<b>Point de vente</b>		
– CA moyen		
– zone territoriale		
– rentabilité sur 5 ans		
<b>Finances</b>		
– investissements		
– apport personnel		
<b>Total</b>		



Si le simple fait de remplir ce tableau ne saurait en aucun cas déterminer à lui seul la franchise à choisir, il permet pour le moins de visualiser certains éléments fondamentaux présidents au choix d'un réseau. On peut également conseiller au candidat franchisé de soumettre ces éléments à un conseil en franchise qui, fort de son expérience et de sa connaissance du milieu, saura affiner le choix et peut-être mettre en lumière certains aspects passés sous silence.

### *Le choix d'un réseau*

Le futur franchisé ayant arrêté son choix sur le réseau, il lui reste encore trois étapes clés avant de finaliser son engagement : l'analyse approfondie de la franchise choisie, la parfaite connaissance du produit et du marché et l'analyse financière du projet.

#### ► L'analyse approfondie de la franchise choisie

L'un des éléments d'analyse complémentaire à disposition du franchisé est sans conteste le document d'information précontractuelle (DIP) institué par la loi Doubin du 31 décembre 1989.

Il contient un grand nombre d'informations utiles pour **analyser l'historique du réseau** (date de création du réseau, nombre de membres, nombre de sorties dans l'année, etc.), à compléter par le nombre de franchisés ayant quitté le réseau depuis plus d'un an et leur motivation.

Ces informations permettent également d'**analyser la santé financière du réseau**, à travers les comptes annuels des deux derniers exercices du franchiseur. De plus, il est possible de demander au franchiseur qu'il communique (mais sachez que la loi ne l'y oblige pas) les comptes d'exploitation des unités pilotes, voir d'unités franchisées ayant plus de deux années d'activité.

Devront aussi être envisagés plus en avant : la valeur de la marque et de l'enseigne, le contenu du savoir-faire et ses méthodes de transmission ainsi que l'assistance fournie par la tête de réseau ; autrement dit **les trois éléments fondamentaux d'une franchise**.

• *Le contrôle de la marque et de l'enseigne*

La marque, élément incorporel et valorisé, constitue, tout comme l'enseigne, le signe de reconnaissance du réseau aux yeux de la clientèle. Dès lors, le franchisé doit y prêter la plus grande attention avant la conclusion du contrat. Traditionnellement, cette attention doit se concentrer sur la valeur juridique et commerciale de la marque. Ce double examen est important puisque le franchisé, pendant la durée du contrat de franchise, construira toute son activité autour de la marque de la tête de réseau et investira des sommes importantes en marketing et en communication... pour une marque qui ne sera jamais sienne ! D'où la formule selon laquelle l'enseigne est **le Plus Grand Capital Commun d'un réseau** (le PGCC).

Une marque ne sera juridiquement forte qu'à la condition d'être enregistrée à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) – pour la France –, d'être disponible pour les produits ou services objets de la franchise et d'être licite. Enfin, et cela semble logique, il sera indispensable de vérifier que la tête de réseau est propriétaire de la marque (information figurant dans le DIP) ou au moins bénéficie d'une licence sur la marque, dont il convient de vérifier la durée.

D'un point de vue commercial, la marque est la capitalisation du succès auprès de la clientèle, capitalisation dans laquelle le franchisé va investir de l'argent et du temps. Il faut donc être en mesure de connaître la valeur d'une telle marque. Si le réseau que le futur franchisé veut intégrer est déjà implanté, cette recherche sera simplifiée. Il faudra alors que la tête de réseau soit en mesure de lui indiquer le taux de notoriété spontanée et assistée de la marque ainsi que son taux de mémorisation.

À défaut, une enquête sur le terrain, auprès de la clientèle potentielle, est requise et pourra idéalement être confiée à un expert. Elle permettra d'apprécier la pénétration de la marque, sa facilité de mémorisation visuelle et auditive et son évocation.

Il convient cependant d'être conscient que la marque est un élément vivant de la franchise : après avoir pris naissance, elle se développe de manière forte, faible, lente, rapide, notoire ou pas ; et un jour, elle peut décliner (Talbot, Manufrance, Degriff Club, etc.).

• *L'examen du savoir-faire et de ses méthodes de transmission*

Le savoir-faire est l'apport principal du franchiseur. Le futur franchisé doit donc s'assurer de sa réalité et qu'il correspond à sa définition, à savoir d'être identifié, secret et substantiel. Toutefois, le franchiseur, soucieux de préserver le secret de son savoir-faire, rechigne – et on ne peut que l'encourager à le faire – à le dévoiler antérieurement à la conclusion du contrat. On se retrouve, dès lors, dans une situation paradoxale.

En réalité, le franchisé ne pourra pleinement apprécier les méthodes de transmission du savoir-faire avant d'avoir intégré le réseau, le savoir-faire étant transmis à l'occasion des cycles de formation. Cependant, quelques indices permettent d'avoir une bonne idée de la capacité du franchiseur en la matière. On citera tout particulièrement le caractère explicite des documents fournis par le franchiseur préalablement à la conclusion du contrat (DIP) ainsi que la clarté de l'exposé oral du franchiseur présentant le réseau. On conseillera également au candidat d'effectuer au moins deux visites au sein de l'unité pilote, ainsi que de se rapprocher des membres du réseau.

Précisons encore que le savoir-faire est constitué de différentes notions qui doivent être appréhendées isolément. Pour que le savoir-faire soit efficace pratiquement, **le franchisé doit lui aussi faire preuve de certaines aptitudes au regard du savoir-faire**, notamment lors de la formation initiale et permanente qui lui est prodiguée :

- **Le vouloir-faire** : le franchisé doit être déterminé à mettre en application le savoir-faire et cela de façon scrupuleuse et permanente. Cette volonté constante, il doit aussi la communiquer à son personnel.
- **Le savoir-recevoir** : une certaine ouverture d'esprit devra permettre au franchisé d'accepter un enseignement dont le but ne sera pas d'instruire mais de faire comprendre. Certains franchisés, particulièrement « hermétiques », ont connu l'échec pour avoir estimé qu'ils en savaient suffisamment. Le savoir-recevoir est une faculté de l'intelligence.

Ainsi, le franchiseur pourra maîtriser les indispensables techniques du :

- **Faire-faire** : qui est l'aboutissement de l'application harmonieuse du savoir-faire par l'ensemble des franchisés avec la même unité de mesure... et de comportement.

Mais il reste qu'il ne devra pas :

- **Laisser-faire** : ce dernier point étant exclu car si on laisse faire, chaque franchisé sera tenté, dès le départ, par des dérives, des initiatives personnelles qui, toutes, auront pour conséquence de dénaturer, voire de détruire, le savoir-faire et par-là même de porter atteinte à l'homogénéité du réseau.

- *L'assistance*

Bénéficiez-vous d'une aide dans la recherche du financement, de l'emplacement ? Quels sont les services offerts par le franchiseur avant, pendant et après l'ouverture du point de vente ? La réponse à ces questions passe, dans un premier temps, par une analyse des termes contractuels. Il est également vivement conseillé de s'en référer aux franchisés du réseau qui éclaireront utilement le futur franchisé sur la pertinence et la fréquence de l'assistance.

- **La connaissance du marché local et du produit ou service**

La connaissance du produit ou service objet de la franchise ainsi que la familiarisation avec le marché local sont une étape nécessaire dans le parcours du franchisé qui va devoir vendre un bien ou proposer un service qui, à la base, lui est étranger. Or, nous le rappelons, le premier devoir d'un bon commerçant est de connaître ce qu'il vend. Par conséquent, le franchisé devra s'attarder sur les produits ou services afin de connaître les attentes des consommateurs, leur comportement d'achat et les indices de consommation dans la localité concernée (IDC).

Le franchisé va devoir vendre un bien ou un service sur une zone territoriale déterminée. Or, la tête du réseau n'est pas forcément familiarisée avec les particularismes locaux. C'est pourquoi le franchisé avisé effectuera une étude du marché local afin de croiser les données du franchiseur et d'aboutir à une projection de son positionnement futur sur le marché en question.

Enfin, le franchisé devra se renseigner sur les modalités de l'approvisionnement (la personne du fournisseur, les conditions de livraison et de facturation, etc.).

- *La collection des produits et/ou services objets de la franchise*

Le positionnement d'un produit doit directement répondre à l'attente des consommateurs. De ce fait, le candidat-franchisé devra préalablement

vérifier si la collection des produits/services du franchiseur présente certaines caractéristiques :

- elle doit *exister réellement* et ne pas se présenter sous la forme d'hypothétiques projets avec d'hypothétiques fournisseurs (cela se rencontre dans les réseaux jeunes) ;
- elle doit être *originale, complète et spécialisée* : s'il existe un produit similaire sur le marché, il convient d'être prudent avant de s'engager, d'autant plus que la collection peut faire partie du savoir-faire ; si, de plus, la gamme n'est pas complète, il y a de fortes chances pour que la commercialisation soit difficile car la collection doit permettre de répondre à toutes les demandes de la clientèle ciblée. La collection doit également être spécialisée pour faciliter le positionnement du concept sur une demande pointue ;
- elle doit être *unique* pour satisfaire un besoin existant. S'adresse-t-elle à une vraie clientèle ou seulement à quelques amateurs en quête d'extraordinaire ? Est-elle adaptée aux besoins d'une clientèle vivant dans la zone territoriale impartie au futur franchisé ? À quelle catégorie de consommateurs s'adresse-t-elle ? ;
- elle doit pouvoir, de préférence, *se commercialiser toute l'année* ;
- elle doit pouvoir être exploitée de façon *uniforme dans tout le réseau* ;
- elle doit être *performante* dans le rapport qualité/prix ; on devrait trouver chez le franchisé les mêmes produits que chez la concurrence mais à moindre prix. En effet, les surcoûts de redevance qui sont une charge pour le franchisé sont absorbés par toutes les économies d'échelle réalisables dans la franchise.

- *L'étude de marché*

*La distinction entre étude de marché et état du marché*

Le décret d'application de la loi Doubin oblige le franchiseur à fournir au franchisé une **présentation de l'état général et local du marché**. Certains ont déduit de cette disposition qu'elle impliquait l'obligation, pour la tête de réseau, de fournir au franchisé, préalablement à la signature du contrat de franchise, une étude de marché. Au contraire, l'auteur a toujours défendu l'idée selon laquelle la présentation de l'état du marché ne correspondait pas à l'obligation de fournir une étude de marché.

La jurisprudence a suivi cette opinion en rappelant, dans une affaire concernant la franchise Jeff de Bruges, que si la tête de réseau doit donner des informations suffisamment précises sur le marché, en revanche elle n'est pas obligée de soumettre une étude de marché<sup>1</sup>.

La Cour de cassation considère « qu'il appartient au *franchisé*, seul juge de l'opportunité de son investissement, de procéder lui-même à une analyse d'implantation précise » (lui permettant d'apprécier le potentiel du fonds de commerce qu'il envisage de gérer) « et de calculer ses risques »<sup>2</sup>.

Cette jurisprudence est parfaitement révélatrice de la tendance actuelle consistant à rappeler que la franchise est avant tout un engagement contractuel entre professionnels, d'autant plus que c'est le franchisé qui va devoir réaliser de lourds investissements (financiers et en temps). Dès lors on ne saurait que l'encourager à procéder, de lui-même, à une étude du marché local.

Une présentation de l'état général et local du marché ne requiert, contrairement à une étude de marché, aucune analyse prospective : la tête de réseau peut (et parfois doit, par mesure de prudence) se contenter de présenter le marché de façon purement factuelle, l'état n'étant qu'une « **photo** » **du marché à un instant donné**. Il ne faut donc pas confondre l'état avec l'étude, qui nécessite des recherches beaucoup plus importantes quantitativement et qualitativement.

Si le franchiseur décide de fournir au candidat une étude de marché, il prend un risque : celui de se voir déclarer responsable de la sincérité des informations et des conclusions. Cependant, il n'est débiteur que d'une **obligation de moyens** : il n'a pas à garantir le résultat de l'étude, mais seulement que les méthodes utilisées pour collecter les données lui ont permis d'aboutir à un résultat sincère. Ainsi, la simple erreur d'estimation n'entraîne pas sa responsabilité, au contraire d'une mauvaise foi flagrante ou d'une erreur grossière<sup>3</sup>. Dans la pratique la grande majorité des enseignes se contentent d'un simple état du marché. Mais certains réseaux (relativement importants et matures) remettent, gratuitement ou non, au candidat à la franchise une véritable étude de marché.

---

1. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 11 février 2003, n° 01-03932, « Jeff de Bruges ».

2. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 12 février 2008, n° 07-10462.

3. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 28 mai 2002, n° 98-20212.

Les experts recommandent au candidat de réaliser lui aussi sa propre enquête, afin de comparer les résultats obtenus à ceux proposés par la tête de réseau, en faisant appel si nécessaire à des organismes spécialisés dans la réalisation d'études de marché.

### *La réalisation de l'étude de marché*

Elle se fera classiquement en trois étapes :

- **La détermination du marché théorique** : il est constitué par l'ensemble des consommateurs visés par le produit/service objet de la franchise. Il faut pour cela rechercher la population totale sur la zone d'exclusivité de la franchise et la répartir en fonction des catégories socio-professionnelles. Les renseignements nécessaires sont largement disponibles auprès des chambres de commerce, de l'Insee, des organismes professionnels, observatoires économiques, etc.
- **L'analyse approfondie de la concurrence** : il s'agit de déterminer quelle est la part du marché théorique déjà prise par la concurrence. Les principaux outils de recherche en la matière sont les banques de données Internet qui permettent de chiffrer rapidement le nombre d'acteurs sur le marché. Il conviendra ensuite de déterminer la part prise par chacun d'entre eux.
- **La définition d'un marché potentiel** : en déduisant la part prise par la concurrence du marché théorique, on détermine finalement aisément le marché potentiellement à couvrir pour le produit ou service considéré et on aboutit ainsi à la fixation d'un chiffre d'affaires prévisionnel.

La méthodologie présentée ici est, bien entendu, simplifiée à l'extrême. En effet, nombre d'autres éléments sont à prendre en considération, au titre desquels on citera la qualité de l'emplacement, la facilité d'accès, les habitudes consuméristes locales, etc.

- *La situation du produit sur le marché actuel et à venir*

L'étude de marché a permis de déterminer une situation ponctuelle du marché. En comparant les données obtenues à l'aide de l'étude avec celles issues de l'analyse du produit, il est possible de se projeter dans l'avenir et de définir les caractéristiques futures du marché.

La durée de vie du produit est fondamentale. Il convient de se méfier des produits « gadgets » ou des services à engouement passager, devenant rapidement obsolètes. À l'inverse, on prendra garde aux produits trop traditionnels qui ont une vie fort longue, mais une utilisation très restreinte.

Il faudra s'assurer par ailleurs que les produits/services se vendent régulièrement sur le marché. Pour cela, il conviendra d'apprécier leur diffusion de vente au regard des produits/services similaires proposés par la concurrence. Pour ce qui est des perspectives d'avenir, il conviendra de s'assurer que le franchiseur a suffisamment de possibilités pour améliorer constamment ses produits et services et pour proposer des produits de remplacement ; en cas de besoin, une enquête auprès des services spécialisés de la centrale ou auprès des pilotes s'avérera très révélatrice.

Le marché peut très bien ne pas être porteur. Effectivement, ce qui compte c'est le dynamisme du franchiseur pour améliorer et adapter constamment ses collections et son assortiment.

Enfin, le marché doit être solvable par rapport au niveau de prix mis en place dans le réseau. Un niveau trop élevé rend parfois un marché insolvable.

### ► L'analyse financière du projet

Parmi les différents critères que le futur franchisé doit prendre en compte durant sa démarche, il en est un qu'il a souvent tendance à négliger : **la rentabilité de son investissement**. Cet aspect, pourtant déterminant, est supplanté par des facteurs d'ordre psychologique : devenir franchisé signifiera, pour beaucoup de candidats « accéder aux leviers de décision d'une affaire », de leur propre affaire. Combien de personnes sont-elles séduites par l'idée de devenir leur propre patron ?

Pour certains, l'acquisition de cette liberté et de cette autonomie peut masquer l'aspect de la rentabilité. Pour d'autres, qui étaient déjà des indépendants, c'est l'aspect « sécurité » qui prédominera. D'autres encore se serviront de la franchise pour grimper d'un échelon dans la pyramide sociale et l'on conçoit, dans ce cas, que le côté narcissique puisse compter davantage que l'aspect financier.

On ne doit pas en conclure pour autant que l'aspect financier est complètement écarté par ces autres considérations. Les candidats-franchisés qui disposent de capitaux connaissent la valeur de l'argent et n'acceptent d'investir que dans des conditions de risques calculés.



C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils choisissent la franchise, profitant d'un réducteur de risques important.

Les experts en franchise recommandent de procéder à une enquête auprès des membres du réseau, afin de vérifier la réalité des chiffres indiqués par la tête de réseau, le montant et la nature des investissements réalisés, voire les postes de dépenses négligés par le franchiseur. Il faut également vérifier ce que recouvrent concrètement les redevances (RIF et REP) exigées par la tête de réseau.

## La formation initiale et permanente

On pourrait définir la formation au sein d'un réseau de franchise comme étant une démarche pratique, psychologique et technique, permettant de transformer un savoir-faire en réussite commerciale et dispensé, dans le cadre d'une responsabilité collective (cette remarque vaut pour tout réseau, mais particulièrement en franchise), par le franchiseur au franchisé **ainsi qu'au personnel** de ce dernier.

Former est un métier à part entière. Le franchiseur doit savoir instruire, piloter et rentabiliser les expériences, sachant que l'homme retient 5 % de ce qu'il entend, 30 % de ce qu'il voit et entend à la fois, et jusqu'à 65 % de ce qu'il a vu, entendu et reformulé lui-même.

Avant toute chose, une formation efficace répond à plusieurs objectifs :

- garantir la bonne transmission du savoir-faire (évolutif par nature) ;
- augmenter la performance et la rentabilité ;
- accroître l'emprise du franchiseur sur la chaîne ;
- mettre en place de nouveaux leviers ;
- lutter plus efficacement contre la concurrence ;
- débloquent le dialogue entre franchiseur et franchisés ;
- apporter aux partenaires un sentiment de dynamisme au sein du réseau
- renforcer la cohésion entre les franchisés ;
- augmenter le coefficient d'intégration au réseau.

Inversement, une formation déficiente peut contribuer à la destruction d'un réseau et ce, qu'il s'agisse d'un réseau de franchise, de partenariat ou toute autre forme de réseau du commerce organisé indépendant.

Voici un schéma mettant en exergue *le processus de dégradation d'un réseau*.

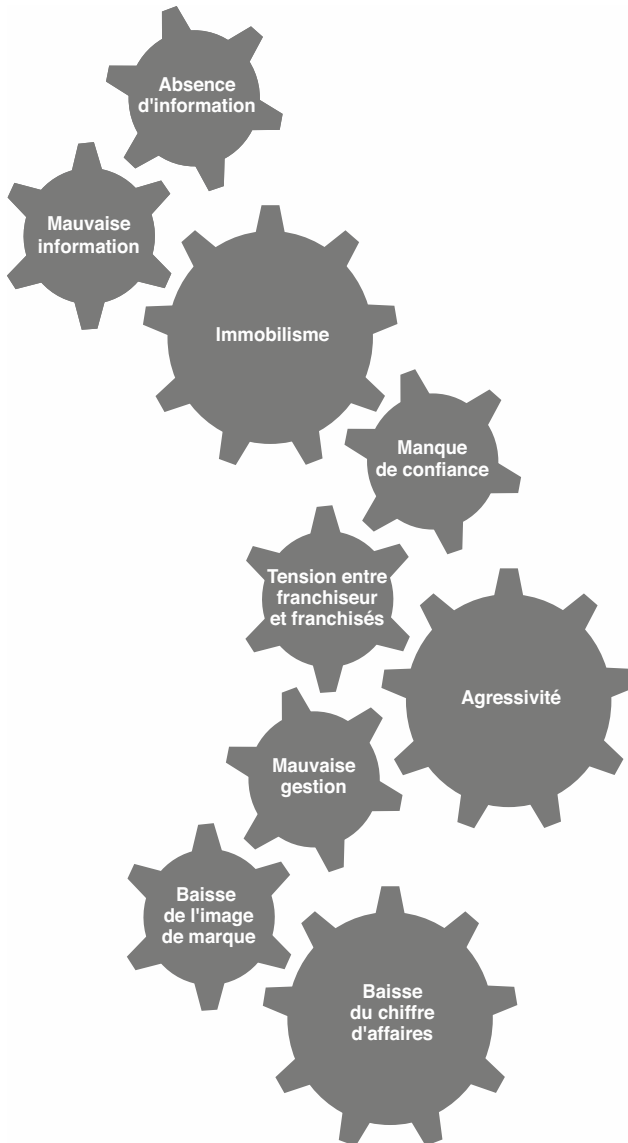


Figure 3.2 – Processus de dégradation d'un réseau causé par un management déficient

Avant d'aborder le contenu de la formation, il convient d'analyser les éventuels freins pouvant la bloquer ainsi que les motivations à la formation, sur lesquelles il va falloir fonder la communication interne. Enfin, toute formation qui se veut efficace s'accompagne nécessairement d'un contrôle.

### *Les freins à la formation*

Nous nous bornerons, dans le cadre du présent ouvrage, à exposer les freins auxquels le franchiseur doit s'attendre et auxquels il doit remédier s'il escompte tirer un avantage de la formation. Ils peuvent être constitués par :

- une absence de savoir ou de savoir-faire (tel que défini par le règlement d'exemption catégorielle du 30 novembre 1988) ;
- un manque d'adaptabilité du savoir-faire (le réseau risque d'être rapidement obsolète) ;
- le fait que le franchiseur ne dispose pas d'un outil efficace de transfert du savoir-faire (le package et plus précisément le manuel d'identification du savoir-faire ayant été mal conçu) ;
- un manque de réceptivité du franchisé à la formation. Cela démontre que le recrutement du franchisé a été effectué selon des critères erronés. Le franchisé doit **être convaincu que la formation est aussi vitale pour lui que pour son franchiseur**. En effet, c'est la bonne application des méthodes enseignées qui garantira le bon fonctionnement de la chaîne ;
- un blocage du dialogue (les structures de dialogue au sein du réseau ne sont pas efficaces).

Ces freins peuvent être aisément évités à la condition de respecter les conseils donnés dans cet ouvrage. Bien entendu, des blocages particuliers, propres à l'organisation du réseau, peuvent survenir. S'ils ne peuvent être rapidement surmontés, nous recommandons le recours à un conseil en franchise, disposant de méthodes d'évaluation des difficultés éprouvées et étant apte à proposer des solutions efficaces et rapides à la fois.

## *La motivation*

La formation peut répondre à de nombreux désirs émanant des franchisés. Nous citerons tout particulièrement :

- le besoin de formation : le franchisé est rarement un professionnel de la branche d'activité ;
- le désir d'acquérir un savoir : cet élément correspond à la curiosité dont devrait faire preuve tout franchisé ;
- le besoin d'innover et le désir d'évoluer ;
- la volonté de rentabiliser son investissement et de s'assurer un bon niveau de revenu : si la communication préalable à la signature du contrat de franchise a été bien faite, le franchisé doit savoir que le savoir-faire du franchiseur est à même de lui fournir les outils propres à rentabiliser ses investissements.

## *Le contenu de la formation*

Nous avons, à maintes reprises, précisé qu'il existait deux types de formation, initiale et continue, qui doivent être adaptés au profil du franchisé.

### ► La formation initiale

Elle devra être suffisamment longue pour que le franchisé puisse acquérir la parfaite maîtrise du savoir-faire requis pour un démarrage rapide de la franchise, et être suffisamment complète pour que tous les aspects du *know-how* puissent être abordés (aspects techniques liés aux fonctions du produit vendu, mais aussi aspects d'ordre plus général tout aussi indispensables, tels que le marketing, la gestion, etc.).

Elle se compose généralement d'une partie théorique et d'une partie pratique, dispensée en partie à la centrale et en partie au pilote, permettant au franchisé de se familiariser *in vivo* avec ces méthodes. Les formateurs de la centrale devront être des personnes compétentes et parfaitement rodées à ce type d'exercice.

L'assistance du franchiseur avant l'ouverture du point de vente et l'accompagnement lors du lancement de la nouvelle franchise peuvent être considérés comme partie intégrante de la formation initiale.

La durée de la formation peut varier de quelques jours à quelques mois. En moyenne de 21 jours, elle est de 11 jours dans l'habillement, avec un maximum de 200 jours dans le domaine du hamburger.

### ► La formation permanente

Le savoir-faire étant par nature évolutif, les évolutions qui lui sont apportées, tant sur le plan des produits que sur le marketing, les méthodes de vente et argumentaires, etc. doivent être transmises aux franchisés pour application.

Un certain nombre d'outils sont utilisés par les réseaux pour ce faire :

- les conventions annuelles, les réunions régionales périodiques, les séminaires de formation et de détente qui ont pour but, outre de réunir tout ou partie de la chaîne, de parfaire la formation des franchisés, notamment lors du lancement de nouveaux produits ou de techniques nouvelles ;
- les outils et supports pédagogiques ;
- les possibilités de recyclage ou de formations à la carte, adaptées à chaque franchisé et à son personnel, dans le cadre d'un planning annuel de formations. Le franchisé doit se renseigner sur le lieu et le coût de chaque formation ;
- les remises à jour ponctuelles portant sur des points précis tels que la publicité, la gestion des stocks, le merchandising, etc.

À l'heure actuelle, la tendance générale est à la réduction de la durée de la formation initiale au profit de la formation permanente. En effet, la formation initiale se situant, chronologiquement, avant l'ouverture du point de vente, le franchisé, stressé par les enjeux financiers, est peu réceptif. On préfère donc une formation initiale courte d'une durée d'une à trois semaine(s) à laquelle on joint un stage pratique de la même durée.

Inversement, la formation permanente est, elle, accentuée. En général, on prévoit deux séminaires (dits « de base ») par an, un séminaire détente, la possibilité de recourir à une formation « à la carte » pour chaque franchisé et finalement une formation ponctuelle portant sur un thème précis. Bien entendu, les vecteurs d'information permanente (l'outil informatique par exemple, les journaux internes, etc.) sont également utilisés, notamment pour assurer l'homogénéité de la chaîne.

## *Le contrôle des acquis de la formation initiale*

Une étude récente a montré qu'en général les partenaires ne retiennent que 40 % de ce qui leur est enseigné en formation. Il est donc important de déterminer au plus tôt à quel niveau se situent les lacunes et de les corriger en conséquence. Plusieurs moyens peuvent ainsi être mis en place.

- Certains réseaux soumettent leurs partenaires à un contrôle de connaissances en fin de formation initiale. Si ces derniers n'obtiennent pas une note suffisante, la période de formation est prolongée jusqu'à ce que le partenaire atteigne le niveau requis.
- La formation initiale théorique s'accompagne généralement d'une période de formation pratique. Cette dernière a lieu en parallèle de l'enseignement théorique, ou dans les jours qui suivent. Le partenaire est envoyé dans un point de vente pilote ou chez un « parrain » afin de mettre en pratique ses acquis théoriques. Durant cette période de stage, le comportement et les réflexes du « filleul » seront observés, évalués et, le cas échéant, corrigés.
- Par ailleurs, il est important que le nouveau partenaire ne soit pas abandonné entre la fin de sa formation initiale et l'ouverture de son point de vente. Beaucoup de réseaux accompagnent ainsi leurs partenaires pendant cette période, ainsi que pendant les premiers jours de l'ouverture de leur point de vente, en envoyant sur le terrain un conseiller de la centrale (ou un animateur), qui aura notamment pour missions d'aider le nouveau partenaire à mettre en place son point de vente (agencement, PLV, etc.) et de régler avec lui les derniers détails pour l'ouverture, ainsi que de contrôler que celui-ci applique effectivement et correctement ce qui lui a été enseigné pendant la période initiale.

Compte tenu des risques de déperdition des connaissances évoqués précédemment, il semble conseillé de ne **pas programmer la formation initiale trop longtemps avant la date d'ouverture prévue du point de vente.**

Il conviendra de respecter le rétroplanning mis en place par le partenaire principal.

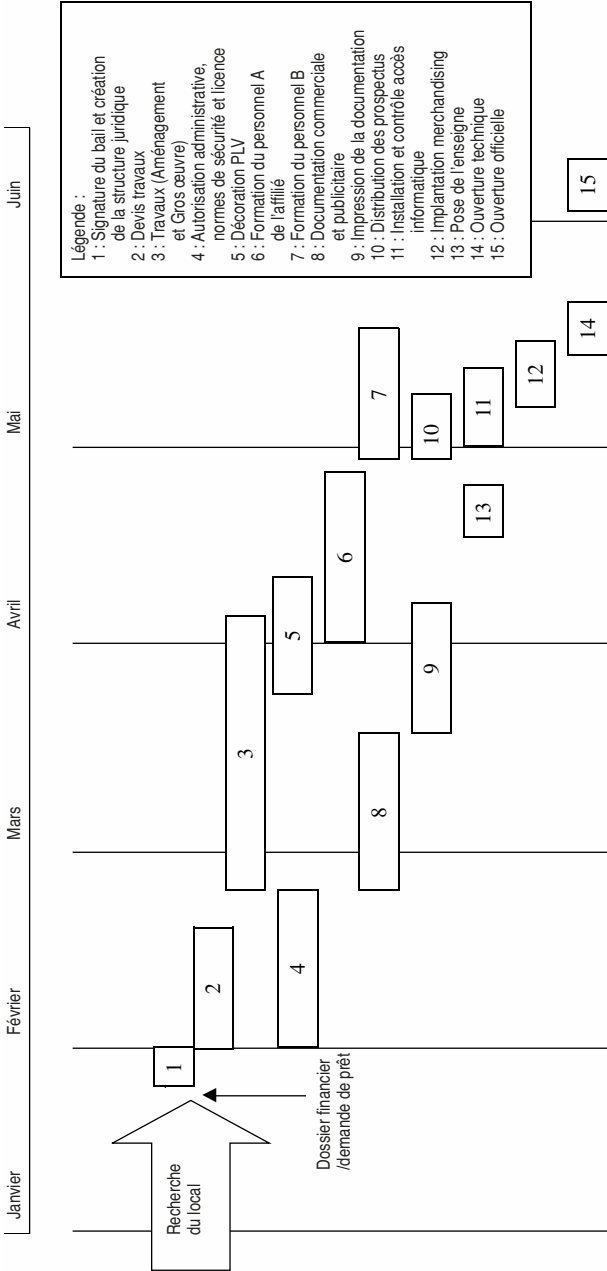


Figure 3.3 – Exemple de rétroplanning d'ouverture

Nous vous proposons ci-dessous un exemple concret, relatif au réseau de partenariat Inter Caves<sup>1</sup>.

## **Étude de cas**

### **La formation initiale dans le réseau Inter Caves**

Dans le réseau Inter Caves, le formateur ne dispose que de trois semaines pour transformer parfois de complets néophytes en vendeurs de vins avertis. C'est pourquoi cette période est vécue de manière très intense par les nouveaux partenaires.

Durant les deux premières semaines, ils bénéficient d'un enseignement théorique au cours duquel il leur faudra intégrer la structure et le fonctionnement du réseau Inter Caves, leur place et leur rôle au sein de celui-ci, apprendre les différents cépages, leurs particularités et les différentes techniques pour les vendre (vocabulaire propre à ce secteur, identification du besoin du client, procédures de vente, etc.).

Le formateur d'Inter Caves soumet tous les matins les candidats à un contrôle de connaissances sur les points étudiés les jours précédents. Les tests sont ensuite corrigés avec eux, et les erreurs commentées, expliquées et corrigées. Une technique quelque peu « scolaire » à laquelle les candidats ne sont plus habitués mais qui reste très efficace.

La troisième semaine, le partenaire est envoyé en stage dans un des points de vente pilotes ou chez un « partenaire-parrain », afin de mettre en pratique ce qu'il a appris les quinze jours précédents. Cette dernière semaine lui permet de se retrouver concrètement dans la situation qui sera bientôt la sienne et de prendre conscience des derniers points qu'il n'aurait pas assimilés.

Ces trois semaines se concluent par un examen final global, dont le résultat servira à déterminer si le partenaire est prêt à ouvrir son point de vente ou s'il doit prolonger sa formation. Dans le premier cas, il se verra remettre un certificat validant la formation et autorisant l'ouverture du point de vente.

---

1. Cet exemple, bien que concernant un réseau de partenariat, est transposable sans difficulté à la franchise : en effet, seul le contenu de la formation dispensée est susceptible de différer. Les moyens et la durée de formation restent les mêmes.



## Le check-up du candidat-franchisé

Entrer en franchise suppose, pour le candidat-franchisé, de procéder à un certain nombre de vérifications :

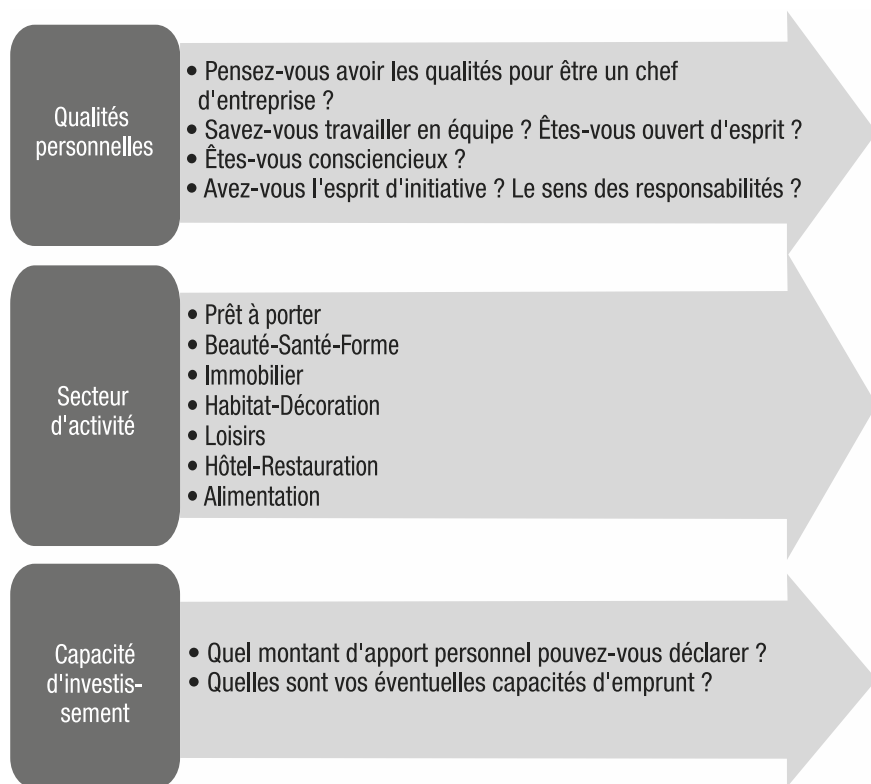


Figure 3.4 – Étude de son profil



Figure 3.5 – Étude du profil du franchiseur et de son réseau

En sa qualité d'entrepreneur indépendant, le candidat à la franchise se doit d'être critique, de s'entourer de conseils extérieurs, et de recueillir un maximum de renseignements, auprès des membres du réseau notamment. En un mot : **vérifier ce qu'on achète !**

Le candidat doit faire le bilan de ses atouts avant de se lancer en franchise.

Le cabinet Michel Kahn Consultants a pour cela mis au point un **profil-type du franchisé**, susceptible de varier selon les particularismes de chaque franchise.

Chaque axe représente un trait de caractère. Essayez de vous positionner dessus puis notez votre résultat, caractère par caractère, sur chaque axe gradué du graphique, et reliez les points entre eux. Le tracé uni correspond aux limites basses attendues pour chaque dimension de la personnalité tandis que le tracé en pointillés correspond aux limites hautes.

Vous pourrez ainsi comparer votre positionnement avec le profil recherché par les franchiseurs afin d'apprécier plus précisément vos atouts et points à améliorer.

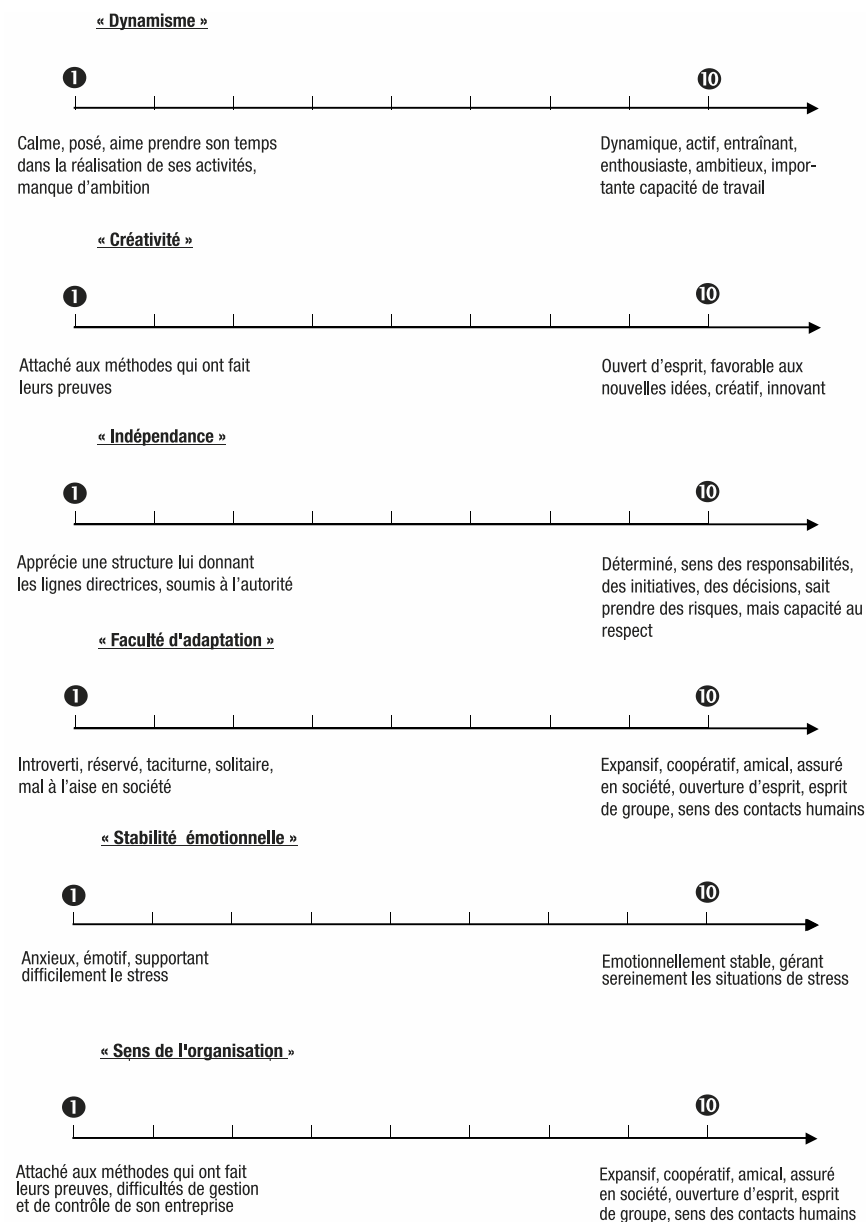


Figure 3.6 – Profil-type du franchisé

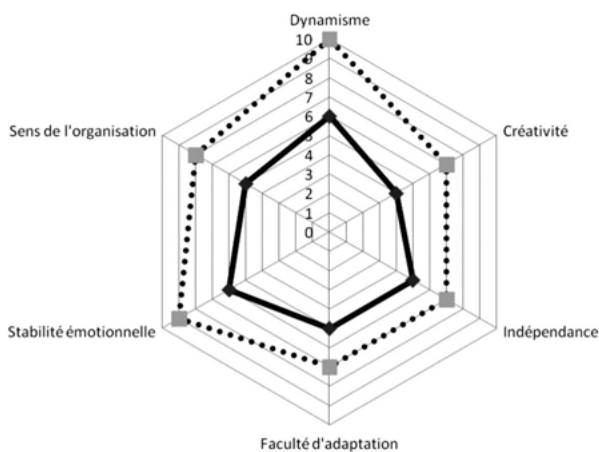


Figure 3.7 – Représentation du profil-type du franchisé et d'un exemple de profil

### À RETENIR

Tout candidat franchisé doit avoir conscience que l'intégration d'un réseau de franchise présente pour lui des avantages et des contraintes inhérentes qui doivent être mis en balance avant toute conclusion de contrat..

La durée du contrat liant le franchisé au franchiseur ne doit en aucun cas être inférieure à la durée nécessaire à l'amortissement des investissements réalisés.

La relation privilégiée et l'intérêt que portent les acteurs d'un réseau de franchise au produit ou service objet de la franchise est un facteur primordial de la réussite commerciale du franchisé.

Une étude approfondie et sérieuse de la franchise concernée est requise, notamment en ce qui concerne le contenu et les modalités de la formation, car elle conditionne, en grande partie, la réussite commerciale du franchisé. Le candidat ne doit pas oublier que, s'il est demandeur d'informations, le franchiseur l'est tout autant.

Le franchiseur doit fournir, avant la signature et avant tout versement d'une somme d'argent, un certain nombre d'informations (loi Doubin).

Le franchiseur doit élaborer un plan de développement en adéquation avec ses desseins et ses capacités matérielles et financières.



# Le contrat de franchise

**P**IERRE ANGULAIRE des relations entre le franchiseur et son franchisé, le contrat de franchise devra traduire le plus fidèlement possible le projet du franchiseur, tout en répondant à certaines exigences impératives, tenant, entre autre, à l'application de la loi Doubin.

Ce que l'on appelle contrat de franchise regroupe en réalité un **ensemble de contrats** : un contrat principal, dit contrat-cadre, des contrats d'application (ou contrats de fourniture) et enfin un ensemble de contrats et conventions connexes.

## Les contrats connexes au contrat principal

Outre le cadre contractuel classique d'un contrat de franchise, le franchiseur peut vouloir élaborer des contrats spécifiques répondant à des nécessités particulières. Il est bien évidemment exclu de présenter dans le cadre du présent ouvrage l'intégralité des possibilités offertes. Celles-ci devront faire l'objet d'une étude au cas par cas.

Trois modalités contractuelles spécifiques, répondant chacune à un objectif précis du franchiseur, seront envisagées.

## *Le contrat de pilotage*

Le contrat de pilotage a été mis au point par l'auteur en 1980 et a été sans cesse perfectionné jusqu'à ce jour.

Tout réseau de franchise suppose l'existence d'un savoir-faire testé par une unité pilote, qui doit permettre de :

- valider le savoir-faire ;
- valider les procédures de réitération de la formule ;
- déterminer l'architecture économique et préciser les seuils de rentabilité de l'activité envisagée ;
- réaliser une étude de marché *in vivo* autorisant une connaissance parfaite de l'activité objet de la franchise.

Pour de plus amples explicitations sur le rôle du pilote, veuillez vous reporter à la partie qui y est consacrée<sup>1</sup>.

Le franchiseur souhaitant lancer son réseau ne désire peut-être pas créer lui-même et gérer son pilote. Cette situation se rencontre essentiellement pour des raisons économiques, juridiques ou stratégiques. Ainsi, l'entrepreneur souhaitant commercialiser les biens qu'il produit par le biais d'un réseau ne maîtrise peut-être pas le métier de distributeur. Il lui sera, dès lors, nécessaire de s'associer avec un tiers *ab initio* qui, lui, possède un savoir-faire de distributeur. De plus, juridiquement, toute création d'entreprise suppose un risque qu'il peut être périlleux de faire courir à une même structure. Il faudra en conséquence distinguer le centre décisionnel du futur réseau de son unité pilote, notamment par la création de structures distinctes.

Pour ces raisons, le futur franchiseur peut décider de recourir à un **contrat de pilotage** conclu avec un tiers indépendant. Ce dernier, bénéficiant du **savoir** du franchiseur, expérimentera le **faire** et aura pour mission de mettre au point la formule telle qu'elle devra être reproduite par les futurs franchisés. Il se verra généralement confier la mission de formation initiale et permanente des franchisés, tout comme celle d'expérimentation de toute créativité. La tête de réseau devra mettre au point un **système d'organisation et de contrôle** afin de conserver la mainmise sur son concept et sur sa mise au point définitive.

---

1. Voir Partie 1 Chapitre 2.



En contrepartie, le pilote bénéficiera d'avantages économiques (une réduction très importante du droit d'entrée, par exemple) et pourra, dans certaines conditions, être associé au développement du futur réseau.

Il convient de préciser que, puisque dans cette hypothèse le tiers est destiné à devenir un cocontractant de première importance pour le futur franchiseur, le choix de sa personne revêt une importance toute particulière. Pour autant, rien ne le limite à l'ouverture d'une seule unité pilote. Ainsi est-il possible de conclure un contrat de pilotage par grande division du territoire de la franchise.

Un tel accord ne doit pas être perçu comme une perte financière pour le franchiseur (du fait des avantages financiers consentis au pilote), mais bien plus comme une méthode de mise au point, d'amélioration et d'adaptation de son concept. La création de telles relations privilégiées conduira vraisemblablement à un rapprochement entre les services du franchiseur et ceux de l'unité pilote, particulièrement si la conclusion du contrat de pilotage répond au désir de répartition des risques, tout en **laissant à chacun la maîtrise de son propre métier.**

### *La convention de réservation de zone*

La conclusion d'un contrat de franchise suppose un processus long, passant notamment par une étude précise de la personne du franchisé et par une analyse complète, par ce dernier, des possibilités offertes par le réseau. Souvent, le candidat-franchisé voudra avoir la certitude d'obtenir une zone territoriale déterminée, mais sans pour autant avoir la certitude de s'engager définitivement. Le contrat de franchise pourra donc être précédé d'un contrat d'option, qui pourra prendre la forme d'une convention de réservation de zone.

Durant la période couverte par ce premier contrat, le candidat-franchisé pourra, s'il n'est pas encore commerçant, accomplir les démarches nécessaires pour le devenir, obtenir les financements requis à l'ouverture de son point de vente, rechercher un emplacement et un local, s'organiser s'il doit changer de région, ou tout simplement appréhender son implantation, tout en ayant l'assurance que la zone qu'il aura choisie lui sera réservée pendant une période convenue.

En contrepartie de l'immobilisation de la zone, le franchiseur pourra exiger le versement d'une somme d'argent, auquel cas il sera tenu, en vertu de la loi Doubin, de **remettre** au candidat-franchisé, 20 jours au moins avant le versement de la somme, le **DIP**. Pour autant, la conclusion d'une convention de réservation de zone n'est en aucun cas constitutive d'une obligation pour l'une ou l'autre partie de conclure le contrat de franchise. Si le contrat n'est pas conclu, la somme versée reste normalement acquise au franchiseur, sauf s'il advenait que le contrat n'est pas conclu de son fait, auquel cas elle devra être restituée au candidat. Si le contrat de franchise est conclu, la somme versée au titre de la réservation viendra s'imputer sur la redevance initiale forfaitaire (RIF).

La convention de réservation de zone doit nécessairement comporter les clauses suivantes :

- les intentions des cocontractants et leur situation respective au jour de la signature du contrat d'option (dans le préambule) ;
- la durée de l'option ;
- le prix de la réservation ;
- les conditions et la forme de la levée d'option et de la renonciation à celle-ci ;
- dans le cas de la levée d'option de la part du futur franchisé sans que le franchiseur l'ait révoquée préalablement, que les deux parties signeront le contrat de franchise à l'expiration d'un délai fixé à l'avance. Il faut en effet éviter que les parties tardent trop à signer le contrat définitif ;
- le franchiseur s'oblige à ne pas rechercher d'autre franchisé pendant la durée du contrat pour la zone réservée, et renonce à octroyer cette zone à autrui qui souhaiterait l'acquérir ;
- le candidat-franchisé s'oblige à une totale confidentialité et à la non-divulgateion des renseignements qu'il recevra pendant cette période ;
- le candidat-franchisé s'oblige à tout mettre en œuvre pour que le contrat de franchise puisse aboutir ;
- la nature des services fournis par le franchiseur au candidat, en contrepartie de la somme versée par lui, pendant la durée de l'option ;

- les modalités de remboursement de la somme versée dans le cas d'un dédit. La définition précise et claire de ces modalités est fondamentale car en pratique il existe de pseudo-franchiseurs qui peuvent profiter de la situation pour gagner de l'argent à l'insu des candidats-franchisés ;
- les clauses principales du contrat de franchise à venir.

### *La convention de première assistance*

Cette convention, habituellement conclue simultanément à la convention de réservation de zone, s'entend de l'engagement pris par le franchiseur de fournir son aide jusqu'à l'ouverture de l'unité franchisée. Cette aide est constituée, notamment, par une assistance lors de l'éventuelle recherche de l'emplacement et des financements requis, ainsi que d'une étude préalable du site.

## L'obligation d'information précontractuelle

La loi n° 89-1008 du 31 décembre 1989, dite « loi Doubin » (nom du ministre du Commerce de l'époque et auteur de la préface de cet ouvrage), intégrée au Code de commerce sous l'article L. 330-3, institue notamment l'obligation pour le franchiseur de transmettre à son candidat-franchisé un ensemble d'informations sincères, antérieurement à la signature du contrat de franchise, afin que celui-ci puisse s'engager en connaissance de cause. Ces informations sont formalisées dans un document, dit document d'information précontractuelle (DIP).

La loi Doubin a fortement contribué à l'amélioration de l'information des candidats-franchisés, qui, trop souvent, étaient induits en erreur par des franchiseurs peu scrupuleux qui présentaient « la mariée plus belle qu'elle n'était ». Elle a ainsi permis de moraliser la profession en écartant ces franchiseurs et a contribué à « redorer le blason » d'un mode de distribution dont l'image avait été mise à mal par ces mêmes personnes. La déontologie a du même coup cédé la place à la réglementation, et ce pour la première fois.

Le domaine d'application de la loi ne se limite pas à la franchise : il s'étend à toutes les formes de commerce organisé indépendant étudiées dans cet ouvrage (partenariat, concession, commission-affiliation, etc.) dès lors que ses conditions d'application sont réunies. La majorité des contentieux ayant pour toile de fond la loi Doubin concernant la franchise, son examen est intégré dans la partie consacrée à cette forme de distribution.

### *Le champ d'application de la loi Doubin*

Cette loi met à la charge du franchiseur l'obligation de fournir aux candidats un certain nombre d'informations précontractuelles. En vertu de l'article 1<sup>er</sup> de cette loi :

« Toute personne qui met à la disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité, est tenue préalablement à la signature de tout contrat conclu dans l'intérêt commun des deux parties, de fournir à l'autre partie un document donnant des informations sincères, qui lui permettent de s'engager en connaissance de cause (... informations précisées par décret...). »

**Deux conditions** sont donc requises pour que la loi s'applique.

- Il faut que le « partenaire principal » mette à la disposition de son « partenaire associé » un nom commercial, une marque (régulièrement déposée et enregistrée à l'Inpi) ou une enseigne.
- Et que le « partenaire associé » s'engage, en contrepartie, à une exclusivité ou une quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité (exclusivité territoriale, d'activité/de produit). La quasi-exclusivité s'entend par exemple d'une clause prohibant au partenaire d'exercer une activité concurrente à celle du réseau.

### *Le contenu de l'information remise au franchise*

Les informations en cause se situent dans le cadre précontractuel. Pour autant, il ne faut pas en déduire qu'elles n'engagent pas le franchiseur quant à l'exactitude des données qu'il fournit. Dès lors, la tête de réseau doit veiller à la parfaite sincérité des informations fournies. Si elle ne

dispose pas de certaines informations, elle doit le mentionner et en indiquer les raisons.

Bien plus, le DIP a une **réelle valeur juridique** : les tribunaux ont déjà jugé que les informations qu'il contient ainsi que ses annexes doivent être en parfaite cohérence avec le contrat signé par la suite.

L'article 1<sup>er</sup> du décret du 4 avril 1991<sup>1</sup>, pris en application de la loi Doubin, précise l'ensemble des informations que le DIP doit indiquer. Il ne s'agit toutefois que d'un **minimum légal**. Doivent figurer dans le DIP des informations concernant le partenaire principal, le réseau, le marché, le contrat ainsi que les investissements nécessaires au partenaire.

Il est à noter que l'auteur du présent ouvrage, qui a participé aux travaux d'élaboration du décret d'application, avait préconisé la quasi-totalité des informations que le franchiseur était tenu de fournir dès les premiers entretiens, dans la deuxième édition Dalloz de 1987, soit quatre ans avant la parution du décret.

### ► Le partenaire principal

Cette notion est à considérer au sens large : il peut s'agir d'un franchiseur, d'un partenaire ou de tout autre type de tête de réseau.

Doivent être données des informations sur son identité ainsi que sur son entreprise et ses résultats<sup>2</sup>.

La communication de ces informations répond à un besoin simple : l'affilié, considéré au jour de l'adoption de la loi comme la partie faible au contrat, doit savoir avec qui il s'apprête à contracter.

**Attention** : le candidat intéressé par une master-franchise doit également se renseigner sur la personne du master-franchisé, car c'est avec elle qu'il va conclure le contrat, et non avec le franchiseur principal décrit dans le DIP.

### ► Le réseau

La tête de réseau doit préciser :

- la liste des entreprises avec l'indication du mode d'exploitation et de la date de conclusion du contrat ;

1. Voir annexe 1.

2. Pour plus de précisions, reportez-vous aux alinéas 1 à 4 de l'article premier de la loi Doubin.

- le nombre d'affiliés dont les relations contractuelles avec elle ont cessé au cours de l'année écoulée, en en précisant le motif ;
- le nombre de points de vente diffusant le même produit dans la zone de chalandise ou d'exclusivité envisagée.

► **Le marché**

Doivent être données des informations sur :

- l'état du marché national ;
- l'état du marché local ;
- les perspectives de développement du marché national et local **des produits et services devant faire l'objet du contrat.**

Nous vous renvoyons aux développements antérieurs consacrés à l'étude de marché et au compte d'exploitation prévisionnel.

► **Le contrat**

Un exemplaire du contrat liant les deux parties doit être annexé au DIP. Les informations à préciser dans le **corps du DIP** sont :

- la durée du contrat ;
- ses conditions de renouvellement (renouvellement par tacite reconduction ou non, durée du préavis) et de résiliation en cas de non-respect par les parties de leurs obligations contractuelles ;
- les conditions de cession du contrat (clause de préemption, clause d'agrément) ;
- l'ensemble des clauses d'exclusivité prévues (professionnelle, d'approvisionnement, territoriale) ;
- les obligations de non-concurrence et de non-affiliation, contractuelles comme post-contractuelles.

► **Les investissements nécessaires au partenaire**

Devront être précisés « le montant et la nature des investissements et aménagements » devant être engagés **avant de commencer l'exploitation**. Ces sommes s'entendent des dépenses spécifiques au concept, c'est-à-dire celles que le franchisé n'aurait pas eues à engager s'il n'avait pas rejoint le réseau (aménagement du local, achat du stock de départ, formation/assistance avant l'ouverture, etc.).

Au-delà des obligations légales, le franchiseur devrait, s'il veut être transparent, compléter les informations par le point mort du réseau, les comptes de résultat prévisionnel moyens du réseau, les résultats économiques de son/ses pilotes, la copie du règlement intérieur du conseil consultatif, la copie du code des usages des franchisés, l'état de variation de la trésorerie nécessaire, les causes ayant motivé la fermeture de points de vente depuis la création du réseau ou dans les cinq dernières années.

La fourniture d'informations supplémentaires à celles exigées par la loi constitue souvent un gage de sérieux du réseau. On devra pourtant se méfier des annonces trop optimistes : elles se rapprochent vraisemblablement plus de la simple publicité que de la stricte information.

Il est recommandé au candidat-franchisé de prendre contact avec les franchisés du réseau pour vérifier la pertinence des informations transmises et pour obtenir de plus amples informations.

### *La remise de l'information au franchisé*

Une fois les informations réunies, encore faut-il savoir comment et quand les remettre. Ces modalités ne vont pas sans poser de sérieux problèmes quant à la confidentialité inhérente aux opérations commerciales.

#### ► Comment remettre l'information prévue ?

La loi demeure muette sur la forme de la remise de l'information. Comment alors conserver la preuve que l'information a été valablement fournie au cocontractant ?

Le droit commun des obligations s'applique ici. La remise de l'information précontractuelle suppose la **remise d'un document**. Généralement, le document se matérialise par un support papier. Rien n'empêche néanmoins la communication par voie de CD, disquette, cassette vidéo ou tout autre élément susceptible de véhiculer de l'information.

Il sera nécessaire de pouvoir prouver la remise du support. D'aucuns ont supposé la mention de la reconnaissance de la remise dans le contrat suffisante. La jurisprudence les a contredits : agir de la sorte revient en effet à vider de son sens la loi Doubin<sup>1</sup>. En pratique, le support papier

---

1. Arrêt de la cour d'appel de Montpellier, du 4 décembre 1997.

étant très généralement utilisé, on préférera la signature de l'affilié sur le document, précédée de la mention de la date de remise.

Le point fondamental est que la personne délivrant le DIP soit en mesure de produire la preuve que celle qui l'a reçu a pris connaissance de toutes les informations exigées par le décret. La signature de l'affilié vaudra reconnaissance par le partenaire que l'ensemble des mentions prescrites par la loi ont été portées à sa connaissance. En cas de contestation ultérieure de sa part, il lui appartiendra de démontrer que certaines informations ne lui auraient pas été remises.

#### ► La date de remise de l'information

La loi Doubin précise très clairement que le document doit être remis **au moins** 20 jours avant la signature du contrat ou le versement de toute somme d'argent exigé préalablement à la signature du contrat.

#### ► Confidentialité

Le principe même de l'information précontractuelle impose la fourniture de renseignements – dont certains peuvent être confidentiels – avant la signature du contrat.

La tête de réseau peut, à raison, craindre de voir transmises ces informations, en dehors de tout cadre contractuel. C'est pourquoi il est nécessaire de faire signer à l'affilié une clause de confidentialité, extérieure au contrat de franchise. D'aucuns renforcent la sécurité en spécifiant une clause pénale, fixant un montant prédéterminé à remettre à la tête de réseau en cas de rupture de l'engagement de confidentialité.

### *Les sanctions du non-respect de la loi Doubin*

Les sanctions du non-respect de la loi Doubin peuvent être pénales et civiles.

#### ► Les sanctions pénales

L'article 2 du décret d'application du 4 avril 1991 punit d'une contravention de cinquième classe les manquements à la loi Doubin.



### ► Les sanctions civiles

L'affilié auquel n'ont pas été remises les informations requises par la loi ou auquel ont été remises des informations erronées a la possibilité d'engager la responsabilité de la tête de réseau pour **faute précontractuelle**. Cette procédure peut aboutir au prononcé de dommages-intérêts à l'encontre de la tête de réseau. Dans cette première hypothèse, l'affilié doit démontrer, conformément au droit commun (article 1382 du Code civil), l'existence d'une faute, celle d'un préjudice et enfin le lien de causalité entre ces deux éléments.

En second lieu, l'affilié (et lui seul) peut préférer agir en **nullité du contrat**, en démontrant que son consentement a été vicié (dol). La preuve pèse sur chacune des parties : la tête de réseau devra démontrer que les informations fournies à l'affilié étaient complètes et répondaient à l'obligation de sincérité ; l'affilié que l'inexactitude ou le caractère lacunaire des informations étaient de nature à le tromper. En effet, depuis quatre arrêts de la chambre commerciale de la Cour de cassation du 10 février 1998, la nullité du contrat ne peut être prononcée qu'en cas de **vice du consentement**, dont la preuve est à la charge du franchisé. Cette solution joue quand bien même les documents non remis étaient importants<sup>1</sup>.

Il est à noter que les tribunaux mettent de plus en plus souvent à la charge du franchisé un véritable devoir de se renseigner, dans la mesure où c'est lui, en tant que commerçant indépendant, qui supporte le risque de l'activité. À lui de réaliser une étude de marché, un compte d'exploitation prévisionnel, de se renseigner sur les magasins existants, etc.

Cette procédure aboutit à la nullité du contrat. Elle implique de devoir considérer que le contrat n'a jamais existé et donc de remettre les parties au contrat dans l'état où elles se trouvaient antérieurement à sa signature. La Cour de cassation, saisie de la question en matière de franchise, a pu déterminer qu'en pratique l'annulation du contrat de franchise entraînait la nullité des contrats d'approvisionnement conclus entre les parties et impliquait par conséquent la restitution de la marge brute au franchisé<sup>2</sup>.

1. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 14 juin 2005, n° 04-13947, « Prodim ».

2. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 25 avril 2001, n° 98-22187, « Stéphane/Petit Boy ».

**Arrêt de la Cour de cassation du 25 avril 2001 :  
une sévérité accrue de la sanction en cas d'annulation des contrats de franchise**

**Exposé des faits**

Madame Stéphan signe en 1987 deux contrats de franchise Petit Boy avec la société Desmazières. Elle constate peu de temps après le démarrage de son activité que la marge est insuffisante pour couvrir les investissements relatifs à l'ouverture de ses boutiques franchisées et qu'elle rencontre des problèmes de trésorerie. Mme Stéphan n'a plus les fonds nécessaires pour payer son fournisseur, qui est son franchiseur.

En 1993, elle demande l'annulation de ses contrats de franchise en se fondant sur l'indétermination du prix des marchandises vendues, la pratique de prix imposés et l'abus de dépendance économique. Dans son arrêt du 22 juin 1995, la cour d'appel de Pau fait droit à sa demande : elle ordonne l'annulation des contrats et les restitutions qui s'en suivent.

**Décision**

En cas d'annulation d'un contrat, chaque partie doit se trouver dans la situation dans laquelle elle se trouvait antérieurement à la signature dudit contrat. Un épineux problème se révèle en pratique : que doit restituer le vendeur-franchiseur concernant la vente de produits à son franchisé. La marge brute ou le bénéfice réalisé ?

Pour la **cour d'appel**, le franchiseur doit restituer non seulement le droit d'entrée et les royalties mais aussi les sommes représentant la différence entre le prix coûtant et le prix de vente au détaillant et en déduire la somme représentant le coût réel des services fournis par le franchiseur.

La Cour de cassation confirme le jugement rendu par la cour d'appel : la tête de réseau Petit Boy doit **restituer à son ex-franchisé la totalité de la marge industrielle de ses approvisionnements** ; et rappelle qu'il devait être tenu compte de la valeur réelle des marchandises pour le calcul des restitutions.

**Conclusion**

Cet arrêt marque un tournant important en matière de franchise car dorénavant l'annulation du contrat risque de s'accompagner de plein droit de l'annulation des ventes réalisées sur le fondement de ce contrat et de la restitution du montant des marges brutes réalisées par le franchiseur pendant l'activité – en plus des traditionnels droit d'entrée et royalties.





Les conséquences concernant des boutiques franchisées depuis de nombreuses années, réalisant un chiffre d'affaires important ou encore en matière de produits de luxe, pourraient s'avérer extrêmement coûteuses pour le franchiseur.

En conclusion, deux maîtres-mots président à l'élaboration du DIP : **loyauté** et **sincérité**. Ces notions sont les bases fondamentales d'une collaboration durable et efficace.

## Le contenu du contrat principal (ou contrat-cadre)

### *L'encadrement légal du contrat*

Aucun texte, en France, ne vient réglementer spécifiquement le contrat de franchise, mis à part cinq paragraphes des lignes directrices de la Commission des communautés européennes du 13 octobre 2000, sur les restrictions verticales. La loi Doubin ne s'applique qu'aux relations précontractuelles. Si elle rend obligatoire certaines clauses, elle n'en fixe en aucun cas le contenu. Seuls les codes de déontologie, qu'ils soient nationaux ou européens, ont su définir des règles généralement admises par l'ensemble de la profession, mais n'ayant en réalité qu'une force contraignante limitée.

Il convient donc de soumettre le contrat aux droits communs (droit des contrats, droit de la concurrence, droit de la distribution, droit de la propriété intellectuelle, voire droit des procédures collectives, droit pénal, etc.).

Si en théorie un écrit n'est pas exigé, il l'est en pratique, dans un souci de preuve des obligations des parties et d'uniformité du réseau (chaque distributeur devant avoir le même contrat).

Une parenthèse doit être faite pour le droit de la concurrence. Le droit de la concurrence, français comme communautaire, prohibe un certain nombre de clauses portant atteintes au principe de la libre concurrence, principe directeur de notre économie de marché. Il est à noter que le droit communautaire<sup>1</sup> ne s'applique **que** lorsque les échanges au sein de

---

1. Traité des communautés européennes et règlement d'exemption n° 2790/99 du 22 décembre 1999.

la Communauté européenne sont susceptibles d'être affectés et lorsqu'un certain nombre de conditions sont remplies.

Ces deux droits prohibent les mêmes clauses (étant entendu que la liste ci-dessous n'a pas vocation à être exhaustive) :

- L'imposition d'un prix minimal de revente d'un produit ou du prix d'une prestation de service. Les prix de revente maxima et les prix conseillés sont licites en principe.
- Les exclusivités d'achat supérieures à 10 ans (droit français) ou à 5 ans (droit européen). Elles doivent en outre être « nécessaires au maintien de l'identité commune ou à la réputation du réseau »<sup>1</sup>.
- L'obligation de non-concurrence post-contractuelle : en principe interdite, elle devient licite si elle est nécessaire à la protection du savoir-faire, limitée aux locaux et aux terrains qu'occupait le distributeur ainsi qu'aux biens et services contractuels ou concurrents de ceux vendus antérieurement.
- Le droit communautaire précise que la durée d'une telle clause ne saurait excéder un an.
- Les restrictions de revente, telles que la restriction des ventes croisées entre distributeurs agréés ou la limitation des ventes actives.

Cette dernière limite nécessite quelques éclaircissements. Rappelons tout d'abord que le principe en la matière est celui de la liberté totale : l'acheteur (le franchisé) doit pouvoir revendre ses produits où et à qui il veut. Pour autant, l'énoncé d'un tel principe fait à l'évidence apparaître le danger encouru par tout système de distribution exclusive ou sélective. Dès lors certaines exceptions ont été prévues.

La première exception permet d'interdire au revendeur de proposer de manière active les produits sur un territoire réservé soit au fournisseur (le franchiseur dans notre hypothèse) soit à un autre revendeur du réseau. Dès lors, la possibilité d'une zone d'exclusivité territoriale reste assurée.

La deuxième exception permet à un fournisseur d'interdire au grossiste auquel il revend les produits de les revendre à un utilisateur final. La troisième exception est spécifique aux réseaux de distribution sélective et autorise l'interdiction faite aux membres du réseau de revendre en dehors du réseau.

---

1. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 2 juillet 2002, n° 00-14939.

## ► Conclusion

Les clauses restreignant la concurrence mais justifiées par le transfert du savoir-faire et le respect de l'homogénéité du réseau sont licites au regard du droit de la concurrence. Pour plus de précisions, reportez-vous à l'arrêt de la Cour de justice des communautés européennes rendu dans l'affaire Pronuptia, le 28 janvier 1986<sup>1</sup>.

## *Le contenu du contrat*

Le contrat principal est constitué d'un ensemble complexe d'obligations réciproques répondant à des objectifs managériaux, commerciaux et financiers. Il faut, dès lors, analyser séparément chacune des parties du contrat.

Il n'y a pas de contrat-type en franchise, mais des types de contrat. Nous l'avons vu, un contrat de franchise doit adapter ses clauses en fonction des objectifs et de la spécificité du réseau et, surtout, de son activité. Au cabinet Mickel Kahn Consultants, chaque contrat est ainsi fait sur mesure.

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'un contrat de franchise doit, comme tout contrat commercial, comporter obligatoirement certaines informations :

- une présentation des parties ;
- les obligations respectives des parties ;
- des dispositions relatives à la durée du contrat ;
- des dispositions règlementant la fin du contrat, etc.

Toutes les clauses ne pouvant raisonnablement faire l'objet d'une étude dans le cadre de cet ouvrage, seules les obligations respectives des parties ainsi que la clause d'achat exclusif seront envisagées plus en détail.

## ► Les obligations des parties

- *Les obligations du franchiseur*
  - Transmission du savoir-faire (actuel et futur).

---

1. Affaire 161/84, « Pronuptia de Paris GmbH c/ Pronuptia de Paris Irmgard Schillgallis ».

- Transmission du droit d'usage sur les signes distinctifs.
- Devoir d'assistance technique et commerciale, initiale et continue (avant, pendant et après l'ouverture du point de vente).
- Devoir de contrôle de la bonne application du savoir-faire.
- Respect de l'exclusivité territoriale consentie au franchisé.
- *Les obligations du franchisé*
  - Réitération conforme du savoir-faire.
  - Respect de l'engagement de confidentialité.
  - Suivi des formations.
  - Exploitation des signes distinctifs dans le strict cadre du contrat de licence.
  - Respect de l'image de marque du réseau.
  - Obligation de paiement (RIF, REP, redevance publicitaire, etc.).
  - Respect des exclusivités (d'activité, d'approvisionnement, etc.).

#### ► La clause d'approvisionnement exclusif

Dans le cadre d'une franchise de distribution, il est fréquent de trouver au contrat des clauses relatives à la fourniture des **produits objets de la franchise**, par lesquelles le franchiseur impose à son partenaire de s'approvisionner soit auprès de lui, soit auprès de fournisseurs agréés par lui.

De façon simplifiée, la fourniture des produits prend généralement la forme d'un approvisionnement soit auprès d'une centrale d'achat, soit auprès d'une centrale de référencement. Dans le premier cas, le franchiseur achète les produits, les stocke puis les revend à ses franchisés, un tel procédé étant évidemment constitutif d'une marge pour celui-ci. Dans le second cas, le franchiseur sélectionne les fournisseurs, les agréé, le contrat de franchise obligeant les franchisés à se fournir auprès d'eux. Le franchiseur est ici rémunéré par une commission sur le chiffre d'affaires.

Cette clause fait l'objet d'un double contrôle par les tribunaux, dans un souci de protection du revendeur.

- **Le contrôle du prix d'achat** : le prix d'achat des produits objets du contrat peut être valablement fixé lors de la conclusion des

contrats de fourniture, par le franchiseur. Seul l'abus dans la fixation du prix est sanctionné. L'abus est caractérisé lorsque le prix pratiqué compromet gravement l'activité du distributeur.

- Ainsi, les clauses de prix-catalogues – clauses prévoyant que le prix d'achat sera celui fixé par le fournisseur dans le catalogue en vigueur au jour de la commande – sont licites. Il est aussi possible d'indexer le tarif sur un indice professionnel (le coût de la construction pour une franchise immobilière, par exemple).
- Tout désaccord des parties sur le prix devra être réglé en justice à moins que le contrat ne prévoit le recours à un arbitre.
- L'abus est sanctionné par l'allocation de dommages-intérêts mais le juge ne peut en aucun cas fixer lui-même le prix.
- **Le contrôle de la durée de la clause** : la clause est limitée, en vertu de l'article L. 330-1 du Code de commerce, à un maximum de 10 ans. Les sanctions varient selon les tribunaux saisis : tantôt la nullité ou la caducité du contrat est prononcée, tantôt la durée de la clause d'achat exclusif est réduite à la durée prévue par la loi.

Par ailleurs, sont annexés au contrat de franchise, la licence des droits de propriété intellectuelle et le code des usages et le règlement intérieur du conseil consultatif du réseau.

### ► La licence des droits de propriété intellectuelle

La mise à disposition de la marque du franchiseur est de l'essence même de tout contrat de franchise dans la mesure où elle porte en elle la capitalisation de la réussite commerciale du réseau.

Elle prend la forme d'une licence de marque, définie comme une convention par laquelle le titulaire d'une marque (le franchiseur) autorise l'exploitation de celle-ci par un licencié (le franchisé), moyennant versement d'une rémunération.

Le contrat de licence, pour être opposable aux tiers, doit être enregistré au registre national des marques (l'inscription s'effectuant auprès de l'Inpi).

L'étendue de la licence (c'est-à-dire les droits d'exploitation concédés au licencié), son territoire, sa durée, et sa contrepartie financière doivent être précisés dans le contrat.

Devront également être expressément visés les marques, identifiées par leur numéro, ainsi que les produits et services donnés en licence. À défaut, la licence serait nulle.

Enfin, il est utile d'insérer une clause prévoyant que le licencié a l'obligation d'exploiter, pendant toute la durée du contrat, de manière sérieuse, continue et loyale la marque et de transmettre les preuves de cette exploitation à la tête de réseau (documents publicitaires, factures, etc.) ; un tiers pouvant faire tomber la marque à défaut d'exploitation.

► **Le code des usages et le règlement intérieur du conseil consultatif du réseau**

Nous aurons soin, plus loin dans le développement, de préciser les notions de code des usages et de conseil consultatif du réseau. Le contrat de franchise doit néanmoins prévoir l'annexion de ces deux documents et mentionner que le franchisé s'engage à les respecter. Ne pas prendre cette précaution reviendrait à vider ces documents de toute valeur juridique.

### *Les contrats de fourniture*

Il s'agit des contrats passés entre le franchiseur et son distributeur, à l'occasion de chaque commande. Ils prévoient les conditions de délivrance, de règlement, la quantité, le prix, etc. Ces conditions ne sont pas envisagées dans le contrat-cadre, celui-ci se contentant de **poser les conditions dans lesquelles les contrats d'application seront conclus et exécutés.**

Les prix de vente des marchandises, par nature évolutifs, n'ont pas à être fixés dans le contrat-cadre. Ils pourront être déterminés par le franchiseur, lors de chaque commande. Seul l'abus dans la fixation du prix est sanctionnable.

Le franchisé doit par contre être libre du prix de revente des produits. Seuls les prix « conseillés » par le franchiseur ou les prix maxima sont licites au regard du droit de la concurrence.



## Les particularités du contrat de corner et de master-franchise

### *Le contrat de corner : la franchise-corner*

Le schéma classique de création d'un réseau, tel que présenté, peut s'avérer inadapté, notamment lorsque :

- l'activité objet de la franchise n'est pas de nature à justifier la rentabilité d'un point de vente dans une zone de chalandise inférieure au potentiel requis ;
- aucun emplacement commercial n'est de nature à répondre aux exigences du réseau dans le secteur géographique.

Il est alors possible de recourir à un contrat dit de franchise-corner. Il s'agit d'un contrat conclu entre le franchiseur et un commerçant indépendant, par lequel ce dernier s'oblige à affecter et à aménager une surface de son commerce (le corner) à la vente exclusive des produits ou services objets de la franchise.

Les obligations contractuelles de chacune des parties sont identiques à celles présentes dans tout contrat de franchise. Ainsi, le commerçant indépendant aura un droit d'usage sur la marque et l'enseigne du franchiseur, spécialement en vue de préciser la vente des produits ou services au sein de son commerce.

Parallèlement, le franchiseur limitera les risques d'un éventuel échec tout en développant ses parts de marché. La situation est bien entendue également profitable au commerçant indépendant qui bénéficiera de l'implantation d'une marque à la notoriété avérée au sein de son commerce et qui élargira en conséquence sa gamme de produits et son offre commerciale ; le franchiseur exigeant la séparation, dans la comptabilité, de l'activité du corner afin d'exercer un meilleur contrôle.

La mise en place d'une franchise-corner suppose néanmoins une étude juridique approfondie de la situation du commerçant indépendant, notamment au regard de son éventuel bail commercial. En effet, et hors l'hypothèse de plus en plus rare d'un bail dit « tous commerces » autorisant l'exploitation de n'importe quelle activité commerciale dans les locaux donnés à bail, il convient de vérifier que l'activité objet de la

franchise rentre bel et bien dans la destination des locaux commerciaux. À défaut, il sera nécessaire pour le commerçant indépendant d’opérer une déspecialisation simple des locaux.

De même, aucune rémunération ne doit être versée par le franchiseur au commerçant indépendant en contrepartie de la réservation d’un emplacement dans ses locaux. En effet, une telle rémunération impliquerait automatiquement une requalification de la convention de franchise-corer en sous-location des locaux commerciaux qui, dans la majorité des hypothèses, suppose au moins l’intervention du propriétaire des locaux commerciaux à l’acte et, plus généralement, est prohibée par le contrat de bail commercial.

Les difficultés suscitées par une telle étude ne doivent pas être ignorées sous peine de voir le montage juridique annihilé. Le recours à un expert en la matière est donc très vivement conseillé.

### *Le contrat de master-franchise*

Le contrat de master-franchise procède d’un montage complexe mettant en relation trois parties : le franchiseur, le master-franchisé et le junior-franchisé. Il est constitué en réalité de la réunion de deux contrats : l’un conclu entre le franchiseur et le master-franchisé, l’autre entre le master-franchisé et le junior-franchisé (dit contrat de junior).

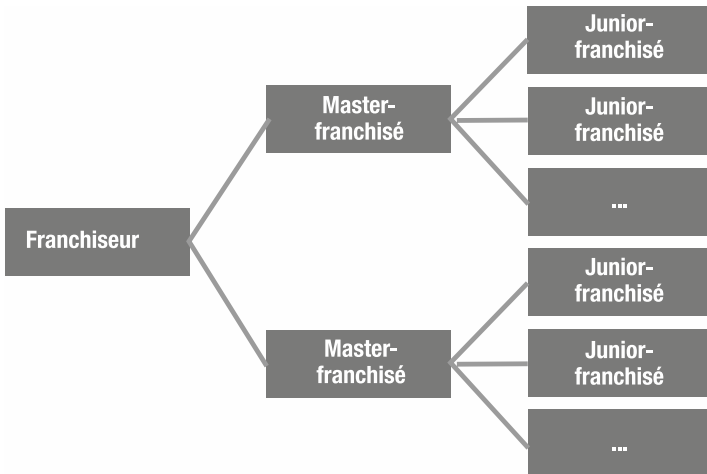


Figure 4.1 – Hiérarchisation des relations au sein d’un contrat de master-franchise

Le contrat conclu entre le franchiseur et le master-franchisé octroie à ce dernier, moyennant rémunération, l'exclusivité du développement de la franchise pour un territoire donné. Cette exclusivité ne doit pas être confondue avec celle de l'exploitation du savoir-faire du franchiseur, qui est concédée aux juniors-franchisés.

Le contrat conclu entre le master-franchisé et le junior-franchisé s'analyse comme un contrat de franchise classique. Le master-franchisé concède au junior-franchisé l'exclusivité de **l'exploitation du savoir-faire du franchiseur pour la fraction du territoire couvert par le contrat de master-franchise**. À titre d'exemple, mais cette situation sera détaillée plus loin dans le présent ouvrage, ce type de contrat est particulièrement utilisé dans le cadre de l'exportation des réseaux. Le franchiseur peut ainsi conclure un contrat de master-franchise par pays dans lequel l'enseigne doit être implantée. Il se rencontre également sur le plan national, dans le cadre d'un développement régional.

En sus des avantages inhérents à tout contrat de franchise, la conclusion d'un contrat de master-franchise présente des atouts pour chacune des parties.

#### ► Pour le franchiseur

Son développement va se trouver accéléré et optimisé. En effet, le master-franchisé connaissant idéalement le secteur territorial qui lui est concédé, le franchiseur peut faire l'économie des frais d'une étude sur l'adaptabilité du concept dans le territoire visé ainsi que des frais nécessaires à l'adaptation du concept.

Ce système permet également un développement à moindre frais, le master-franchisé supportant intégralement le coût du lancement du réseau (ouverture d'un pilote, recherche des partenaires, formation, etc.) et reversant au franchiseur une partie des sommes qu'il perçoit (30 à 50 % des droits d'entrée et 5 à 15 % des redevances qui lui sont versés par les juniors-franchisés).

Enfin, le master-franchisé, souhaitant rentabiliser son investissement, veillera à la bonne marche du réseau sur le territoire qui lui est concédé.

#### ► Pour le master-franchisé

Il est à la fois franchisé à l'égard de la tête de réseau et franchiseur à l'égard des juniors-franchisés. Il est donc avant tout tenu, à l'égard du

franchiseur, des obligations classiques de tout franchisé et sera également responsable du fait des juniors-franchisés qu'il a recrutés.

En sa qualité de franchiseur à l'égard des juniors-franchisés, il est tenu de fournir aux juniors-franchisés la formation initiale et permanente tout comme l'assistance technique et/ou commerciale.

D'un point de vue financier, la somme versée au franchiseur en contrepartie de la concession d'une zone territoriale va pouvoir être récupérée sur les redevances versées par les juniors-franchisés, lui permettant de financer, à moyen terme, les investissements initiaux.

### ► Pour le junior-franchisé

Il est un franchisé « classique » et bénéficie donc de tous les avantages normalement liés à son statut. Au surplus, il bénéficiera d'une assistance et d'une stimulation double : celle du franchiseur et celle du master-franchisé.

Enfin, dans le cadre de la constitution d'un réseau **national** par le système de la master-franchise, le junior-franchisé est protégé de l'éventuelle disparition du master-franchisé par la simple présence du franchiseur qui reste à la tête du réseau et est partie, dans la plupart des cas, au contrat. La continuité des services est ainsi assurée. En effet, bien souvent, sur le plan national, le contrat de junior-franchise est un **contrat tripartite** (c'est-à-dire conclu entre le franchiseur, le master-franchisé et le junior-franchisé), la tête de réseau et le master-franchisé se répartissant les services : si la formation est assurée par la tête de réseau, l'assistance sera apportée par le master-franchisé, etc. Fort logiquement, les redevances versées par le franchisé seront proportionnellement ventilées entre la tête de réseau et le master-franchisé, selon la nature et l'importance des services rendus par chacun.

## PARTIE 2

---

# Le partenariat

---

**L**E MONDE des réseaux commerciaux est en perpétuelle évolution, en recherche constante d'adaptation aux nouveaux comportements commerciaux. Le commerçant moderne ne saurait rester figé sur sa propre réussite mais cherchera à la consolider et à la perfectionner. Or, supposer pouvoir s'adapter à la perpétuelle mutation des marchés en restant isolé est une erreur.

Forts de ce constat, les réseaux commerciaux ont su créer une nouvelle forme de distribution adaptée aux exigences de professionnels désireux de conforter leurs connaissances par les expériences acquises par d'autres : le partenariat.

Si le partenariat emprunte certains aspects à d'autres formules, il dispose cependant de caractéristiques qui lui sont propres.

C'est aujourd'hui la forme du commerce organisé indépendant qui présente **la plus grande homogénéité** de part son management participatif et **le plus de garanties** grâce notamment au partage des responsabilités entre la tête de réseau et les partenaires indépendants.

Nous allons, dans un premier temps, présenter le partenariat et en détailler les caractéristiques avant d'envisager le lancement et l'adhésion à un réseau de partenariat.



# Présentation du partenariat

**N**OUS EXPOSERONS, en premier lieu, la définition du partenariat, dont les éléments fondamentaux seront successivement commentés. En second lieu, nous détaillerons rapidement l'évolution du monde de la distribution ayant conduit à son apparition.

### Définition officielle du partenariat

L'IREF – Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise – définit le partenariat comme suit :

« Le partenariat est une **technique de développement et de management** qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement **en partageant leurs connaissances et expériences respectives**.

Le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ou services de la **formule** qu'il a **conceptualisée et préalablement mise au point**.

Les partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un **développement réciproque et équilibré**, dans un esprit de partenariat **exclusif de toute manifestation hiérarchique**, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau. »

Il ressort de cette définition que :

► **Le partenariat est une technique de développement et de management**

Le partenariat, tout comme les autres formes de distribution, vise une représentation accrue sur le territoire, par un effet de maillage. Les spécificités du partenariat impliquent néanmoins d'adapter les techniques de management afin de parvenir à une relation équilibrée.

► **Le partenariat est un échange de connaissances et d'expériences**

Dans le cadre d'un réseau de franchise, le franchiseur – contre rémunération – offre aux membres du réseau un savoir-faire uniforme qu'ils s'engagent à appliquer à la lettre. C'est donc une communication verticale de connaissances.

Tout au contraire, le partenariat est fondé sur **l'échange** de connaissances et d'expériences. Chaque partenaire enrichit, par conséquent, ce qu'il a reçu. Le concept devient alors « la chose de tout le monde ».

Cette notion d'échange, véritable **fertilisation croisée** des partenaires, implique des techniques de management propres ainsi qu'une communication optimisée.

La cour d'appel de Douai a eu l'occasion de rappeler récemment que le partenariat excluait la transmission d'un savoir-faire substantiel, secret et identifié<sup>1</sup>. Dans cette affaire, un contrat, qualifié de partenariat, avait été conclu. En pratique, la tête de réseau s'engageait à fournir à l'affilié un certain nombre de techniques originales tant avant la conclusion du contrat qu'après. Cet ensemble nettement formalisé constituait, en réalité, un savoir-faire au sens de la franchise et entraînait la qualification du contrat de franchise et non de partenariat. Il en sera de même pour un contrat de franchise qui, ne portant pas sur un véritable savoir-faire, pourra être disqualifié en contrat de partenariat.

► **Le partenariat suppose une formule conceptualisée**

Nous avons d'ores et déjà précisé que le partenariat implique un échange de connaissances et d'expériences. Afin que cet échange soit

---

1. Arrêt de la cour d'appel de Douai, chambre 2, du 12 décembre 2000.



optimal, il est nécessaire que l'ensemble de ces connaissances et expériences soit regroupé dans un support aisément transmissible, qui ne saurait se confondre avec le manuel d'identification du savoir-faire. La conceptualisation de la formule doit s'appréhender comme la **compilation des clés d'une réussite servant de support à l'échange d'expériences** entre les membres du réseau.

► Le partenariat conduit au développement réciproque

En réunissant les différentes composantes de la définition du partenariat, on aboutit à une situation idéale où chacun des membres du réseau, par ses expériences tant positives que négatives, contribue à l'enrichissement des autres. On arrive ainsi à une véritable **fertilisation croisée** des partenaires.

## Le partenariat en France

Nous verrons, dans un premier temps, quelles sont les raisons ayant conduit à l'apparition du partenariat pour, dans un second temps, donner un aperçu de l'importance actuellement prise par le partenariat dans le monde des réseaux commerciaux.

### *Les raisons de l'apparition du partenariat*

► Des marchés turbulents

Les marchés actuels sont caractérisés par une concurrence féroce, chaque intervenant essayant non seulement de sauvegarder les parts de marché acquises mais bien plus d'en conquérir de nouvelles. Cette conquête nécessite de s'attaquer directement aux autres acteurs du marché. Il est illusoire de nos jours, pour un commerçant isolé, de vouloir s'implanter rapidement dans un secteur d'activités. Plus raisonnablement, le commerçant avisé cherchera à s'approprier, dans un premier temps, une « niche commerciale », tout en se développant ensuite par le biais d'activités connexes.

Cette stratégie de développement suppose une **réelle capacité d'adaptation** : il est nécessaire de savoir répondre très rapidement aux

moindres mutations du marché sur lequel on agit. La question de l'adaptabilité prend bien entendu toute son importance dans le cadre d'un réseau de distribution. En effet, il ne suffit pas que la tête de réseau prenne une décision allant dans un sens particulier, encore faut-il que cette décision soit répercutée assez rapidement pour être effective. De même, il existe des hypothèses dans lesquelles la tête de réseau ne dispose pas en temps utile des informations requises pour réagir à une mutation purement locale du marché. Pour être efficace, la réaction devrait émaner directement du commerçant. Or une grande majorité de franchiseurs ont instauré une structure trop hiérarchisée, entraînant des difficultés de mise en œuvre spontanée et donc un manque de réactivité aux mutations du marché.

Conscients de ce problème, de nombreux distributeurs ont d'ores et déjà évolué vers le partenariat, créant de la sorte un **réel courant d'information entre les partenaires, impliquant une plus grande réactivité et donc une plus grande proximité avec la clientèle.**

► La recherche d'une plus grande stabilité

Le partenariat, de par son mode de fonctionnement, assure une stabilité supérieure à celle des autres formes du commerce organisé, et ce pour deux raisons principales.

D'une part, le partenariat œuvre en vue d'une **plus grande proximité avec le consommateur local**. En effet, le partenariat développe un **marketing de proximité**. Il refuse l'hyperstandardisation de l'offre. Le partenaire indépendant a le devoir d'être proche du consommateur local. Il doit répondre à ses attentes et ses comportements d'achats en fonction de sa région, de sa localité, voire de son quartier, et de l'offre concurrentielle. Le concept identifiant de l'enseigne, sans se dénaturer, devient « caméléon ». Il ne s'agit plus ici d'appliquer uniformément une même formule, comme en franchise.

Cette personnalisation de l'offre se retrouve aussi bien dans l'agencement du point de vente que dans la communication locale ou dans la collection de produits et/ou services proposés par le partenaire.

Cette proximité avec le consommateur local diminue les risques d'échec pour une implantation sur un territoire donné et répond aux attentes des consommateurs, qui expriment leur lassitude de retrouver partout la même offre.

Elle est renforcée par une **réactivité accrue** des partenaires aux mutations du marché.

D'autre part, le partenariat, du fait de son management et ses objectifs, permet une **plus grande cohésion** entre les membres du réseau, renforçant par là sa stabilité.

### ► Les dysfonctionnements passagers de la franchise

Lors de la dernière décennie (de 1989 à 2000), la franchise a subi une crise se traduisant par une diminution importante du nombre de réseaux désirant clairement s'identifier à ce type de distribution. Cette diminution était principalement due à deux facteurs.

Un grand nombre « d'affaires » a terni l'image de la franchise (des dépôts de bilan, des faillites frauduleuses, des escroqueries etc.), et, même dans le cadre de réseaux connus, a dissuadé les investisseurs potentiels. C'est ainsi que les créateurs de réseaux et beaucoup de réseaux existants ont cherché de nouvelles solutions, parmi lesquelles le partenariat, véritable forme de coopération active inter-entreprises.

Son cadre juridique peut se révéler instable, pour deux raisons :

- D'une part, la franchise n'est pas réglementée spécifiquement par le législateur, entraînant de ce fait des incertitudes quant à son régime. Il faut alors se référer à d'autres droits, tels que le droit de la concurrence, le droit des contrats, voire le droit du travail et le droit des sociétés.
- D'autre part, le simple fait de se situer dans le cadre d'une relation quasi-hiérarchique implique un réel risque juridique pour le franchiseur. En effet, la moindre faille sera bien souvent exploitée par le franchisé mécontent qui ne manquera pas de faire connaître sa position aux autres. On a ainsi pu assister à l'anéantissement de réseaux de franchise pourtant bien établis par le biais d'une réelle « révolution » de franchisés virulents, se traduisant par des procès en chaîne. L'adoption d'une relation égalitaire de professionnels associés permet de minorer ce risque.

## *Panorama du partenariat en France*

Le partenariat est né de l'initiative d'hommes de doctrine et de spécialistes de la franchise, à l'orée des années 1990, pour l'essentiel en réaction aux dysfonctionnements passagers que connaissait la franchise. Il est l'œuvre de professionnels cherchant une **optimisation constante des systèmes de management et de mise en œuvre des connaissances et expériences de chacun des membres du réseau**. De fait, la formule a immédiatement remporté un vif succès auprès des professionnels, qui l'ont rapidement adoptée.

À l'heure actuelle, on peut constater qu'à l'inverse des autres formes de réseaux commerciaux, le partenariat est en croissance constante sur les dix dernières années, démontrant une nouvelle fois la pertinence de ses atouts. On recense plus de 300 réseaux de partenariat, dont des enseignes importantes telles que Inter Caves, Alain Manoukian, Kodak Express, J.M. Weston, Experts comptables Cabex ou les accessoires de mode Moa by Etam, etc.

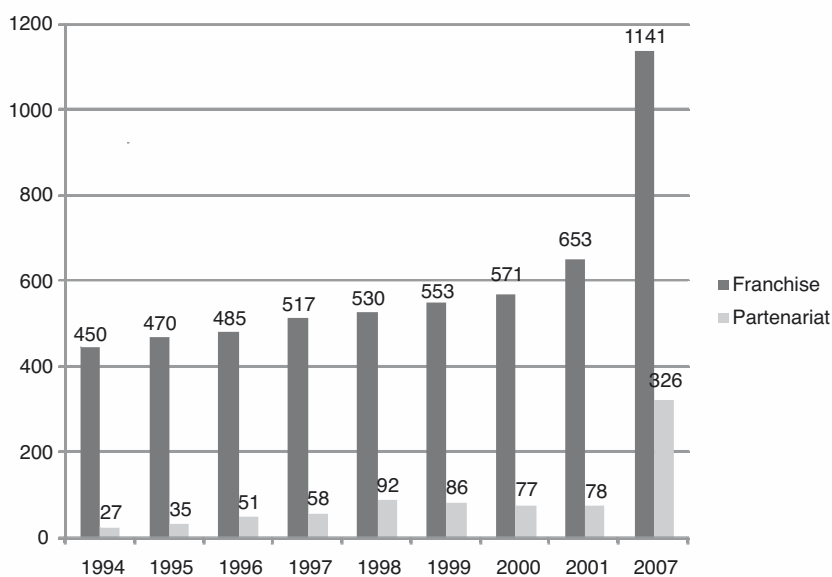


Figure 5.1 – Évolution du partenariat au regard de celle de la franchise

Source : Annuaire de l'enseigne – FFF.

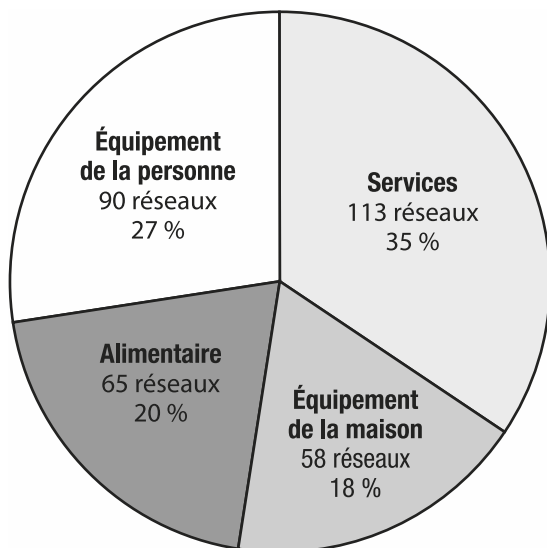


Figure 5.2 – Répartition des réseaux de partenariat par secteurs d'activité



# Les caractéristiques d'un réseau de partenariat

**L**e partenariat, véritable création des praticiens pour les praticiens, présente à la fois des caractéristiques empruntées à d'autres formes de réseaux commerciaux et des éléments qui lui sont propres. Son régime juridique recèle également des particularités.

### Les caractéristiques empruntées aux autres formes de réseaux

Exploiter en partenariat, c'est renforcer la reconnaissance directe et rapide d'une enseigne par l'exploitation d'une même identité visuelle, sonore, tactile, voire olfactive. Cela passe, fort logiquement, par le principe de la mise à disposition d'une marque, le partenaire principal devant être propriétaire d'une marque juridiquement et commercialement forte.

Cependant, le partenariat mettant l'accent sur une relation égalitaire entre les membres du réseau, il a, fort logiquement, repris la notion de

respect de la dénomination sociale du partenaire, issue de la **concession**. Ainsi, le partenaire affiche son appartenance au réseau par le biais de la marque mise à disposition par le partenaire principal mais exploite sous sa propre dénomination sociale, qui reste apparente dans une proportion ne dépassant pas 25 % par rapport à l'enseigne de réseau.

La **franchise** a apporté au partenariat la notion d'assistance technique. Celle-ci a néanmoins dû être aménagée pour correspondre aux besoins de professionnels. Si certains services sont communs à l'ensemble des partenaires, d'autres sont individualisés. Pour utiliser une métaphore, le partenariat est à la franchise ce qu'un repas à la carte serait à un menu : le partenaire choisit quelles sont les prestations utiles à l'amélioration de ses performances. L'assistance en devient plus pointue et plus efficace car élaborée en fonction de la personne du cocontractant et non de manière globale. Chaque prestation supplémentaire fera l'objet d'une facturation à part.

Enfin, avec la **coopérative**, le partenariat est l'une des formes les plus abouties de management participatif.

## Les caractéristiques propres au partenariat

L'originalité fondamentale du partenariat au regard des autres formes de réseaux commerciaux réside dans la relation participative existant tant entre le partenaire principal et le partenaire indépendant qu'entre ces derniers. La mise en place d'une telle relation implique un management propre conduisant à la possibilité de prendre des décisions de manière démocratique et consensuelle dans le réseau.

Elle s'accompagne d'un échange d'informations et d'expériences entre les membres du réseau, également appelé « **fertilisation croisée** ». En effet, le partenaire, au moment de l'entrée dans le réseau, reçoit « la formule du succès » et son mode d'emploi (*package deal*), qu'il enrichira par ses propres connaissances et sa propre expérience, en concertation avec la tête de réseau, l'objectif étant d'être de plus en plus proche du consommateur local.



### *Le management participatif*

Il ressort de la définition même de la franchise donnée par la Commission européenne qu'elle implique un management de type hiérarchique, le franchiseur étant clairement identifié comme étant le seul détenteur du savoir-faire permettant le succès. Le partenariat suppose quant à lui un management participatif conduisant à un véritable échange entre le partenaire principal et ses affiliés : **les membres du réseau participent activement à l'amélioration de la formule, sont plus responsables et donc plus motivés.**

Ainsi, le partenariat conduit à l'élaboration d'une relation d'adulte à adulte au sein du réseau, contrairement à la relation malheureusement trop souvent constatée au sein des réseaux de franchise où le franchisé subit une relation de dominant à dominé. En conséquence, les membres d'un réseau de partenariat se considèrent comme de réels chefs d'entreprise indépendants, bénéficiant des avantages de l'affiliation à un réseau (utilisation d'une marque renommée, relations privilégiées avec les fournisseurs, etc.).

Cette étroite collaboration débouche sur des prises de décisions démocratiques pouvant aller jusqu'à la détermination en commun de la politique générale du réseau.

### *Des prises de décision démocratiques*

Il s'agit de la conséquence directe de l'application d'un management participatif : chaque partenaire doit être étroitement associé aux décisions du réseau. Seule la constitution de **structures de concertation et de dialogue efficaces** pourra répondre à de telles exigences. Nous consacrerons donc ici des développements au conseil consultatif, qui, dans un réseau de partenariat, est une condition *sine qua non* de réussite. En associant le partenaire aux prises de décisions, on le responsabilise d'autant plus et on s'assure de l'application effective des décisions, selon le principe selon lequel « on exécute plus facilement ce que l'on a décidé que ce qui est imposé ».

### ► Le conseil consultatif

Le conseil consultatif doit représenter le réseau dans son ensemble et uniquement celui-ci. Il convient donc d'agir comme si le réseau était lui-même une personne morale dont le conseil serait le représentant. Il est également nécessaire de veiller à rompre l'éventuelle dichotomie pouvant subsister entre le partenaire principal et les partenaires associés. Pour cela, on essaie généralement d'instituer une parité de voix entre les représentants du partenaire principal et les partenaires associés.

Il n'existe aucune norme légale définissant strictement le mode de fonctionnement du conseil consultatif. Pourtant, face au succès de l'institution, on peut, à l'heure actuelle, dégager les grandes lignes de l'organisation type du conseil.

Les **membres** du conseil consultatif, autres que le partenaire principal qui en est automatiquement membre, sont élus par l'ensemble des partenaires du réseau lors de l'assemblée annuelle du réseau. Ils doivent pour cela répondre à certaines conditions, tenant notamment à leur ancienneté dans la chaîne (généralement un an). Le mandat est d'une durée d'une année, c'est-à-dire jusqu'à la prochaine assemblée annuelle. L'ordre du jour des réunions est déterminé par le partenaire principal (mais il doit prendre en compte les suggestions des partenaires associés) ; le président dispose d'une voix prépondérante en cas de partage égal des voix.

Le **rôle** du conseil consultatif est fondamental et son champ d'action des plus larges : tout ce qui est politique générale, dialogue, échange d'informations dans une chaîne, peut avoir sa place dans cette instance.

Nous donnerons simplement quelques exemples de sujets pouvant être abordés par le conseil.

- Les grandes orientations stratégiques de la chaîne : regroupant tous les intérêts en présence, le conseil consultatif est à même de débattre des grandes orientations à prendre.
- Les produits et l'innovation : tous les responsables savent combien les phénomènes de mode sont fluctuants, soumis aux variations saisonnières, mais aussi géographiques. Tel produit apprécié à Toulouse ne connaîtra pas le même succès à Nantes ou à Grenoble. Qui mieux qu'un partenaire implanté sur son territoire sait quelles sont les dispositions à prendre en matière de marketing, de

merchandising ou de communication ? On voit donc se dessiner la possibilité d'une adaptabilité accrue aux particularités locales et cela **sans dénaturer pour autant le concept de base tel qu'il est perçu et décodé par le consommateur.**

- S'informant auprès de ses collègues, le délégué du conseil consultatif sera ainsi le vecteur d'informations indispensable pour orienter la politique commerciale de la centrale.
- Le marketing et la publicité : proposer les grands axes d'une campagne publicitaire, participer aux séances de *brainstorming* en présence de professionnels de la communication, analyser les retombées des différents médias, etc. Dans tous ces domaines, l'opinion des partenaires est fondamentale pour garantir la cohésion du projet.
- La gestion des litiges : il serait illusoire de considérer qu'un réseau vivant est à l'abri de conflits internes. Dans ce domaine, une politique intelligente consiste à régler les différends avant qu'ils ne prennent une dimension démesurée et c'est là que le conseil joue un rôle déterminant (management préventif plutôt que curatif).
- Fonctionnant en tant qu'amiable compositeur, autrement dit comme une sorte de chambre de conciliation, il jouit généralement d'une autorité suffisante pour trouver une solution, un compromis accepté par les deux parties qui s'opposent. Si cet arbitrage s'avère inopérant et que le conflit est porté en justice, il faut savoir qu'à plusieurs reprises les tribunaux ont pris en considération des motions qui émanaient d'un conseil consultatif. Le partenaire qui ne respecte plus ses obligations se fera rappeler à l'ordre par ses pairs et non par la centrale, qui pourrait avoir une image répressive ; ainsi ce sont les propres collègues du partenaire qui défendent l'intérêt général du réseau.
- Le code des usages : il est désormais traditionnel de mettre en place à l'intérieur d'un réseau une sorte de règlement recensant les conduites prohibées ou idéales. Généralement, le contrat d'intégration à la chaîne fait expressément référence à ce Code, dont le respect devient dès lors une obligation contractuelle. Pour autant, s'il a pu être déterminé par le partenaire principal à l'origine, il doit ensuite être adopté par le conseil consultatif. Cette attribution répond à une

volonté de conciliation générale : le respect du contenu du code des usages ne constitue pas une contrainte, car il émane des partenaires eux-mêmes qui, à un moment donné, ne font que constater l'usage qui s'installe alors officiellement dans le réseau.

► **Les autres organes de participation**

Certains réseaux de partenariat ont fait preuve d'originalité dans leur mode de management en associant à part entière les partenaires à la gestion quotidienne de la chaîne. Ils se sont dotés d'une structure distincte de la centrale du partenaire principal (sous la forme d'un GIE par exemple) prenant en charge différentes fonctions : marketing et publicité, assistance technique, juridique, comptable, centrale d'achat ou de référencement, etc.

Cette structure est directement gérée par les partenaires ou reste sous leur contrôle, leur permettant ainsi de répondre parfaitement à leurs besoins, la centrale conservant la gestion de l'enseigne, de la marque et du produit. Les REP versées par les partenaires seront alors réparties entre les deux structures. Ce type de fonctionnement a le mérite de créer une complète transparence dans les relations entre les partenaires et la centrale.

## Les aspects juridiques du partenariat

Nous traiterons pour l'essentiel des particularités du contrat de partenariat au regard du contrat de franchise. On notera que le contrat de partenariat est caractérisé par une plus grande souplesse.

Puisqu'il s'agit d'un contrat conclu entre professionnels souvent du même secteur d'activité, l'obligation d'information est minorée. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il faut faire l'économie d'une information complète, étant précisé que la loi Doubin s'applique de la même manière au partenariat qu'à toutes les autres formes de réseaux.

L'élaboration d'un contrat de partenariat est plus complexe que celle d'un contrat de franchise. Il n'est pas possible d'établir un modèle de contrat de partenariat type car chaque contrat doit être adapté à l'exact apport de connaissances effectué auprès de chaque partenaire. Il en est de même des redevances.

Le coût d'entrée en partenariat est moindre. Cependant, l'économie de l'opération de partenariat est beaucoup plus profitable pour la tête de réseau que la franchise.

Le contrat de partenariat supprime toute référence à une relation hiérarchique entre les parties. Ainsi, dans nombre de contrats de franchise, la clause de résiliation traduit-elle la prééminence du franchiseur sur le franchisé. Il ne saurait en aller de même dans le cadre du contrat de partenariat qui est un contrat d'intérêt commun, parfaitement équilibré.

Le contrat de partenariat doit accorder une place importante à la description des structures de dialogue, notamment en se référant à l'existence du conseil consultatif et en annexant au contrat un exemplaire du code des usages, lui donnant ainsi valeur contractuelle. Il doit être fait mention de l'obligation pour le partenaire de se soumettre aux avis et décisions du conseil.

Un descriptif des méthodes de communication doit être prévu. Il détaillera les obligations de chacune des parties en la matière, à savoir transmission par le partenaire associé de certains documents (tableau de bord notamment) et transmission par le partenaire principal des conclusions tirées de l'analyse de l'ensemble des documents collectés auprès du réseau.

Doit être insérée dans le contrat une clause relative à la fertilisation croisée, par laquelle le partenaire indépendant s'engagera à coopérer en vue du développement de la formule élaborée par son cocontractant. Il communiquera ses observations et ses idées, ainsi que ses expériences tant positives que négatives.

L'exclusivité, qui constitue bien souvent un principe en matière de franchise, est beaucoup plus rare dans le cadre du partenariat. Les partenaires préfèrent l'exclure en considérant qu'elle est davantage un facteur de cloisonnement que de croissance car elle limite la conquête de nouvelles parts de marché. En revanche, l'implantation d'un nouveau point de vente dans le « secteur » d'un partenaire fait souvent l'objet d'un droit de préemption au profit de celui-ci.

Il y aura donc deux notions :

- le « territoire de protection », qui préserve le partenaire de l'implantation, dans ce territoire, d'un tiers bénéficiant de l'enseigne voire d'une concurrence directe de la tête de réseau elle-même ;

- le « territoire d'action », qui est celui permettant au partenaire de mettre en place une démarche commerciale active. Le partenaire est libre de commercialiser ses produits où bon lui semble tant qu'il n'empiète pas sur un territoire réservé.

Le contrat de partenariat permet au partenaire certaines adaptations de la formule à sa zone d'action : par exemple, au-delà des signes de ralliement de la clientèle, il pourra adapter l'aménagement type pour être plus proche du consommateur local (*cf.* McDonald's).

Le contrat de partenariat n'impose au partenaire aucun chiffre d'affaires, ni quota, ni redevance minimum. Seul un stock minimum permanent devra être mis en place. La liberté des prix et des marges est de mise et l'on insistera sur la protection du consommateur, surtout lorsque des approvisionnements extérieurs à la centrale sont autorisés avec agrément.

## Les outils au service de la fertilisation croisée

Les partenaires ont vocation à se communiquer leurs expériences, tant négatives que positives, afin **d'optimiser la performance du concept au profit de l'ensemble du réseau**. Les techniques de communication d'informations doivent être adaptées à la structure originale du partenariat, être capables de transmettre rapidement l'information.

L'un des outils privilégiés de la collecte d'expériences est le **benchmark**, qui permet une analyse affinée des causes de réussite tant internes qu'externes. Encore convient-il de répercuter efficacement les informations récoltées sur l'ensemble du réseau. C'est là l'objet des techniques de communication réseau, et notamment du **coaching**. En réalité, le coaching étant d'abord et avant tout un **outil de stimulation du partenaire**, il sera envisagé dans la partie relative à l'animation des réseaux.

Le benchmarking est défini comme « un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders ou chefs de file »<sup>1</sup>.

---

1. David T. Kearns, ex-président et ex-chef de la direction de Xerox Corporation.

Il est particulièrement efficace dans le cadre d'un réseau de partenariat, pour deux raisons :

- Le benchmark suppose, avant toute chose, d'avoir accès à l'information. Avant de pouvoir prendre exemple sur les autres, encore faut-il être en mesure d'identifier avec précision les éléments permettant le succès commercial. Or, dans un environnement concurrentiel classique, cette recherche est rendue particulièrement ardue par **la culture du secret** : aucune entreprise ne désire offrir à la concurrence les éléments lui ayant permis de prendre un avantage concurrentiel. Inversement, en matière de partenariat, les cocontractants se sont engagés à échanger leurs expériences, mais aussi leurs compétences. Il leur appartient de communiquer l'origine de leurs propres succès et échecs. La barrière du secret est donc levée.
- Le benchmark est, de plus, un processus permanent d'évaluation de la concurrence. Le partenariat est particulièrement adapté à cette méthode, dans la mesure où chacun des partenaires doit veiller à la concurrence en faisant profiter l'ensemble du réseau des informations requises.

Nous vous proposons ci-après une description, étape par étape, d'un processus de benchmark adapté à un réseau de partenariat :

- **Étape 1** : déterminer l'objet du benchmark. Le benchmark doit porter sur un point précis à améliorer dans le réseau de partenariat (les méthodes de vente, la gestion des flux d'approvisionnement, la communication locale, etc.).
- **Étape 2** : déterminer les leaders. Une fois l'objet du benchmark défini, il convient de déterminer quels seront les acteurs du marché qui feront l'objet de l'observation. En matière de partenariat, le benchmark peut porter soit sur une entreprise concurrente (benchmark externe) avec les difficultés qu'on connaît en ce qui concerne l'accès à l'information, soit sur un membre du réseau (benchmark interne) dont la réussite est particulièrement éclatante.
- Ses cibles se trouveront donc à l'intérieur même du réseau, parmi les réseaux du commerce organisé concurrents, les réseaux de succursalistes et les points de vente indépendants.

- **Étape 3** : définir les méthodes de recherche de l'information. En cas de benchmark externe on aura, par exemple, recours au client-mystère. En interne, le travail est facilité, l'opération pouvant se faire par une interview du partenaire concerné (système réseaumétrique).
- **Étape 4** : déterminer les clés de la réussite. L'analyse doit aboutir à la détermination de facteurs précis engendrant une différence concurrentielle notable entre l'entreprise observée et les entreprises du réseau.
- **Étape 5** : se positionner par rapport à la réussite analysée. Il convient de savoir quel est l'avantage concurrentiel qu'apporte la différence observée. Il doit être possible de chiffrer cet élément afin de raisonner sur des données concrètes.
- **Étape 6** : formaliser les résultats du benchmark. À l'issue des opérations de benchmark, on doit élaborer un document présentant les opérations de recherche, les résultats auxquels on a abouti, les méthodes envisageables pour adapter les innovations découvertes et le délai dans lequel elles devront l'être.
- **Étape 7** : répercuter les résultats sur l'ensemble du réseau. C'est là l'objet de la communication interne en matière de partenariat. Nous aborderons en détail cette communication dans la partie 4 consacrée à la « Vie du réseau ».

Voici une présentation synthétique du processus de fertilisation croisée en matière de partenariat.



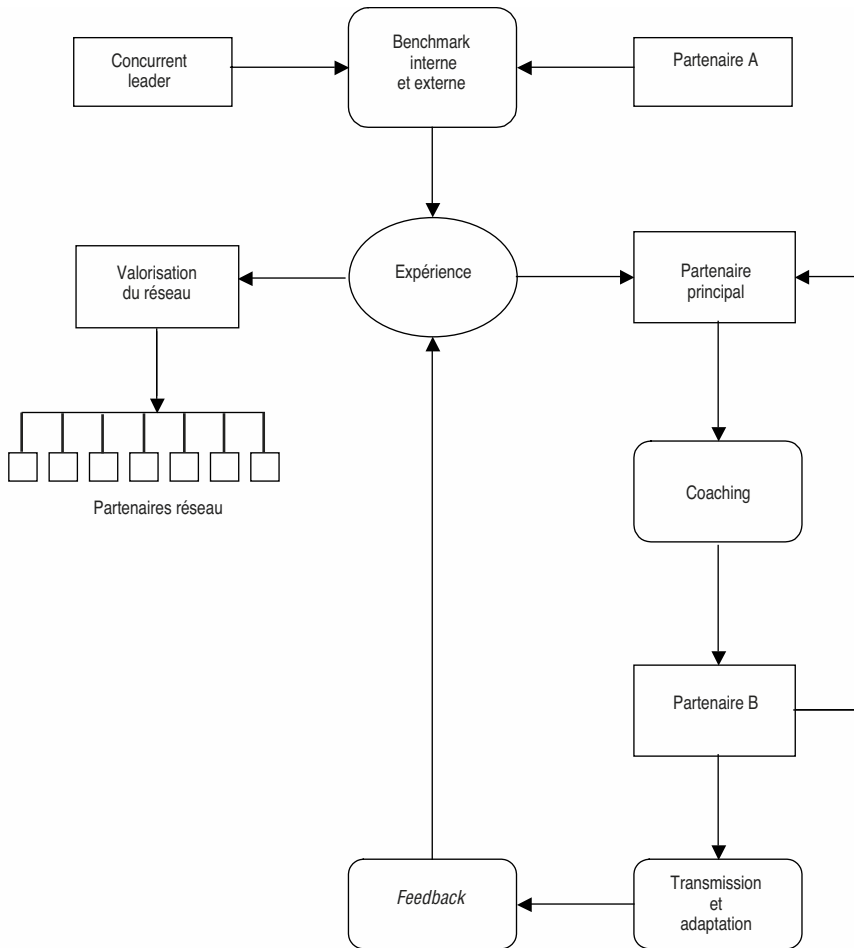


Figure 6.1 – Processus de fertilisation croisée en matière de partenariat



# Le lancement d'un réseau de partenariat

**L**E PARTENARIAT est une formule particulièrement adaptée au lancement d'un réseau par des professionnels du secteur d'activité considéré. Il convient, par conséquent, de s'interroger tant sur le lancement *ex nihilo* du réseau de partenariat que sur la transformation d'un réseau existant en réseau de partenariat.

## Le lancement *ex nihilo* du réseau de partenariat ou comment sélectionner ses partenaires

Les opérations de sélection des partenaires peuvent suivre le schéma d'ores et déjà défini dans le cadre de la franchise. Cependant, l'indépendance du partenaire, sa responsabilisation, son caractère ainsi que son expérience antérieure prendront, ici, une coloration particulière.

### *L'expérience du candidat*

On peut légitimement se demander s'il ne faut sélectionner que des professionnels. Au vu de ce qui précède, la réponse affirmative semble s'imposer. En effet, un candidat ayant d'ores et déjà une expérience significative du secteur d'activité du réseau aura un véritable apport à lui fournir. Cependant, la pratique permet de modérer ce propos dans la mesure où il peut arriver qu'un professionnel de longue date ne soit pas prêt à s'adapter à la rigueur induite par la communication horizontale dans le réseau de partenariat. Inversement, un novice dans le métier peut présenter les qualités d'indépendance, d'écoute et d'initiative requises.

Ce qui importe, c'est de sélectionner des partenaires qui peuvent témoigner d'une expérience **dans un domaine précis de l'entreprise**, et qui pourront ainsi justifier de l'apport utile à l'engagement de fertilisation croisée, inhérent au contrat de partenariat. Ainsi, l'expérience du partenaire, si elle n'est pas directement issue du même métier que celui du réseau, peut être d'origine connexe. Une compétence marketing, logistique, informatique, juridique, etc. peut être pleinement appréciée.

### *Le caractère du candidat*

Le management participatif implique un tempérament particulièrement adulte et un caractère mature. L'implication permanente du partenaire indépendant au service de l'enseigne nécessite une ouverture d'esprit dépassant le cadre de son exploitation personnelle, d'autant plus que, souvent, les réseaux de partenariat favorisent le tiers-temps (Intermarché, Leclerc, Cabex, etc.), le partenaire indépendant consacrant un tiers de son temps au profit du réseau.

### *La responsabilisation du candidat*

Le candidat partenaire aura un sens élevé des responsabilités, lui permettant de prendre, de son propre chef (mais toujours dans le strict cadre du respect du contrat de partenariat) des décisions. On voit ici se

dessiner très nettement la possibilité d'une adaptabilité accrue du partenariat aux particularités locales.

### *L'indépendance du partenaire*

Si l'indépendance est de l'essence même du partenariat, il reste que le candidat doit être capable de s'intégrer dans un réseau.

Cette capacité d'intégration est fondamentalement différente de celle recherchée chez un franchisé. Si l'on attend du franchisé qu'il soit en mesure d'appliquer à la lettre le savoir-faire du franchiseur, on attend du partenaire non seulement qu'il adopte, de lui-même les innovations apportées par d'autres, mais également qu'il communique sa propre expérimentation. Le partenaire va s'investir non seulement dans le cadre du succès commercial de son propre point de vente, mais également dans celui de l'enseigne. C'est un contrat gagnant-gagnant, chacun donne, chacun reçoit.

## Le passage d'un réseau existant au partenariat

La lecture des caractéristiques du partenariat, alliée à l'exposé de ses avantages, peut conduire certains franchiseurs à s'interroger quant à l'opportunité de transformer leur réseau de franchise en réseau de partenariat. Il convient de les rassurer : une telle évolution est possible. Pour autant, elle n'est pas aisée.

L'expérience permet de conseiller une telle mutation aux réseaux bénéficiant d'ores et déjà d'une bonne cohésion, d'une image de marque intacte et d'une réussite commerciale.

Il nous semble que le passage de la franchise au partenariat constitue la réponse adéquate au vieillissement de nombre de réseaux de franchise, certains réseaux ayant même opéré la transformation sans le savoir !

Dans toutes les hypothèses, le travail requis pour la transformation sera pour le moins l'occasion d'effectuer une analyse objective des qualités du réseau ainsi que de ses perspectives d'évolution (*swot analysis*).

Nous recommandons vivement le recours à un spécialiste en partenariat, les changements à effectuer étant nombreux, de différentes natures (juridique, commercial et économique) et fonction des particularités de chaque chaîne.

Le franchiseur désireux de passer au partenariat aura deux le choix entre une transformation progressive ou une transformation totale et immédiate, la première solution étant moins risquée. Nous conseillons évidemment de soumettre l'idée de la mutation à la structure de dialogue collégiale du réseau. S'il apparaît qu'une partie des franchisés est perplexe à l'idée de devoir changer de comportement en s'impliquant davantage, la mutation pourra s'opérer, mais lentement. Il conviendra, dans ce cas, de procéder par paliers, appelés « parcours ».

À compter du moment où la décision est prise de transformer le réseau, la tête de réseau ne conclura plus, avec les membres entrants, que des contrats de partenariat. Ainsi, petit à petit, deux types de distribution vont coexister dans le réseau. Les contrats de franchise arrivant à terme ne seront pas reconduits, mais bel et bien remplacés par des contrats de partenariat (sauf pour ceux qui acceptent, et c'est la majeure partie, de substituer sans délai le contrat de partenariat à l'ancien).

Cette mutation impose une expertise juridique pointue ainsi qu'une communication affûtée. En effet, nous avons précisé qu'en partenariat, il n'y avait pas de transfert de savoir-faire. La tête de réseau se trouvera donc dans la situation où elle devra, d'un côté, maintenir un savoir-faire secret, substantiel et identifié aux premiers cocontractants (les franchisés) et, de l'autre côté, mettre en route l'échange d'expériences, qui leur bénéficiera également, démontrant *in vivo* la pertinence du choix du partenariat en tant que mode de distribution.

## Étude de cas

### **Mutation d'un réseau de franchise en réseau de partenariat rendue nécessaire pour inexistance de savoir-faire**

Depuis la publication du règlement d'exemption catégorielle n° 4087-88 du 30 novembre 1988, qui définit la franchise comme contenant obligatoirement un savoir-faire « secret, substantiel et identifié », tous les franchisés sont tenus d'identifier leur savoir-faire dans un document d'identification du savoir-faire (DISF).

Les réseaux de franchise créés avant l'application de ce texte n'y faisant pas exception, ils durent eux aussi se soumettre à cette exigence. Cependant, nombre d'entre eux, bien qu'incapables d'identifier un savoir-faire répondant aux exigences du règlement, poursuivirent leur développement en franchise. Ces réseaux se plaçaient ainsi volontairement dans une situation précaire, une disqualification de leurs contrats étant possible à tout moment, avec les conséquences qui en découlent.

Le réseau I a fait partie de ces réseaux et fut assigné en justice par plusieurs de ses membres pour « inexistance de savoir-faire ».

Parallèlement à ce contentieux, le franchiseur, ayant continué de manager ses franchisés de manière hiérarchique, constata qu'un malaise croissant touchait l'ensemble du réseau. Il décida alors d'en bloquer le développement afin d'analyser précisément les causes du malaise et d'y remédier.

Le franchiseur I décida alors d'intervenir en profondeur par le biais d'une transformation de son contrat de franchise en contrat de partenariat, substituant ainsi le système de fertilisation croisée (c'est-à-dire un échange d'expériences et de compétences) à la fourniture d'un savoir-faire et le management participatif et horizontal (partenariat) au management hiérarchique et vertical (franchise).

Aujourd'hui, grâce à cette transformation, ce réseau a retrouvé la dynamique du succès, ravivé la confiance de ses affiliés grâce à sa synergie interne efficacement mise en œuvre, facilitant le développement de l'ensemble du réseau.

Voici ci-dessous un tableau comparatif de la franchise et du partenariat, présentant de manière synthétique les points à modifier pour passer d'un type de réseau à l'autre.

Tableau 7.1 – Évolution de la franchise au partenariat

	Franchise	Partenariat
<b>Importance de la marque</b>	Exploitation de tous les points de vente sous une même enseigne, généralement identique à la marque de la tête de réseau.	Exploitation des points de vente sous le nom commercial de l'exploitant, mais mise en avant d'une identité commune au réseau (charte graphique de l'enseigne, mobilier spécifique, packaging spécifique des produits, etc.).
<b>Profil du candidat</b>	De préférence un non-professionnel.	Souvent un professionnel (au sens large du terme, c'est-à-dire qui a des compétences dans le domaine de l'entreprise).
<b>Type de contrat</b>	Contrat d'adhésion.	Contrat d'intérêt commun.
<b>Transfert de connaissances</b>	Obligation pour le franchiseur de transmettre un savoir-faire secret, substantiel et identifié au franchiseur.  Communication par apport unilatéral (du franchiseur vers le franchiseur).	Echange de connaissances et d'expériences, permettant un enrichissement du concept initial. Pas de transmission de savoir-faire.  Mise en apport bilatérale.
<b>Style de management</b>	Management hiérarchique. ↓ Position dominante du franchiseur.  ↓	Management participatif. ↓ Existence de structures de dialogue (conseil consultatif). Coopération constructive et valorisante pour les deux partenaires.  ↓
<b>Comportement</b>	Relation PNL (programme neuro-linguistique) de type « parents-enfants ».	Relation PNL de type « adulte-adulte ».



☞	Franchise	Partenariat
<b>Assistance technique</b>	Standardisée et globale.	Adaptée au réseau et aux besoins des partenaires.
<b>Rémunération (redevances)</b>	Globale (les redevances couvrent tous les services proposés par le franchiseur).	Il existe des services obligatoires. Au-delà, c'est « à la carte ». Le partenaire paye pour les services qu'il souhaite utiliser.
<b>Publicité</b>	Cotisation au budget national de publicité. ↓ Taux fixe et déterminé pour la durée du contrat. ↓ Engagement contractuel.	Cotisation au budget national de publicité. ↓ Taux variable et adapté pour chaque campagne de publicité. ↓ Décision démocratique consensuelle.
<b>Conflits</b>	Management à l'origine curatif mais tendance à la généralisation d'un management préventif.	Management préventif.
<b>Esprit du réseau</b>	Fourniture et réception de la réussite.  Application d'un savoir-faire et attente d'une réussite conforme au prévisionnel.  Contrat <i>intuitu personae</i> unilatéral.	Fourniture et adaptation de la logistique pour réussir.  Souhait d'une proximité plus grande avec le consommateur : adaptations possibles en fonction du commerçant et de son lieu d'implantation. Construction d'une réussite ensemble. Contrat <i>intuitu personae</i> généralement bilatéral.



# Le choix d'un réseau de partenariat

**L**E COMMERÇANT, désireux de développer son activité dans le cadre du commerce organisé indépendant, peut opter pour un réseau de partenariat. Ainsi, plus du trois-quarts des candidats interrogés préfèrent investir en vue d'acquérir un statut de partenaire qui les valorise, dans une structure non hiérarchisée. Cette attitude, largement compréhensible, trouve sa réelle explication dans la sémantique : il est évidemment plus valorisant d'être un « partenaire » plutôt qu'un « franchisé » ou un « affilié ».

Pour autant, le critère tiré du vocabulaire ne doit pas faire oublier que ce qui est vrai ailleurs est vrai en partenariat : il existe de bons et de moins bons réseaux, comme de bons et mauvais partenaires. Le candidat doit donc rechercher en premier lieu s'il **possède bien le profil pour entrer en partenariat**, en se reportant au passage consacré à la sélection des partenaires.

À l'instar de ce qui a d'ores et déjà été exposé dans le cadre de la franchise, il doit ensuite chercher l'information relative au réseau visé et savoir la traiter. Il devra tout particulièrement veiller à ce que les modalités proposées relèvent effectivement des relations propres au partenariat. Il veillera tout particulièrement à ce que le contrat proposé :

- détaille les modalités de l'échange d'expériences et de compétences (fertilisation croisée) ;

- rappelle que le partenaire est avant tout un commerçant indépendant ;
- favorise les adaptations pour être plus proche du consommateur ;
- présente en annexe le code des usages du réseau et le règlement du conseil consultatif ;
- précise :
  - que la formation proposée est adaptable aux besoins du partenaire cocontractant ;
  - les modalités de la participation du partenaire aux décisions affectant le réseau ;
  - les services en contrepartie de la RIF ;
  - l'intérêt commun qui anime les membres du réseau ;

Le contrat proposé doit être bilatéral et équilibré.

Si, à la lecture des termes du contrat, les mots savoir-faire, contrôle, exclusivité, etc. apparaissent, vous risquez fort de vous trouver en face d'un mode de distribution autre que le partenariat.

#### À RETENIR

Le partenariat est très certainement la formule la plus **réductrice du nombre de conflits** pouvant opposer les membres du réseau, grâce au management préventif mis en œuvre dans le cadre des structures de dialogue du réseau.

Le partenariat permet une **plus grande maîtrise des risques** pour la tête de réseau, du fait d'une plus grande **stabilité** du réseau, découlant d'une plus grande **adaptabilité** et d'une plus grande **cohésion** au sein de celui-ci.

Le partenariat est un **contrat d'intérêt commun**, qui entraîne le partenaire dans une dynamique de concertation, dans le cadre d'un **management participatif et consensuel**. En les associant activement à la vie du réseau, les partenaires vont se sentir pleinement impliqués et auront une volonté plus grande de participer à la valorisation de leur enseigne.

Le partenaire est considéré comme un véritable chef d'entreprise dont l'expérience vient nourrir le réseau. On assiste alors à une **véritable fertilisation croisée**, les partenaires enrichissant le concept initial.

**Innover en permanence**, c'est l'aboutissement d'un réseau de partenariat mature, adulte, et en quête permanente de nouveautés. Il possède donc les capacités pour se maintenir sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Le partenariat permet une **plus grande proximité avec la clientèle**, sans pour autant dénaturer le concept, et par voie de conséquence une fidélisation accrue du consommateur.

## PARTIE 3

---

# Les autres formes de réseaux du commerce organisé indépendant

---

**L**E MONDE des réseaux commerciaux, en perpétuelle évolution, a su créer de multiples techniques de distribution. Chacune d'entre elles est née du besoin d'un entrepreneur d'adapter sa technique de maillage à ses impératifs et à ses objectifs.

Nous vous proposons de les analyser successivement avant de faire un rappel succinct des critères entrant en compte dans le choix d'une de ces techniques.



# Présentation des différentes formes de réseaux du commerce organisé indépendant

**I**l est possible de distinguer, parmi les réseaux commerciaux, selon le degré d'intégration des membres. Trois types de réseaux sont ainsi à envisager :

- les réseaux intégrés (filiale, succursale) ;
- les réseaux organisés indépendants (franchise, partenariat, concession, etc.) ;
- les réseaux associés (la coopérative de détaillants), qui se rattachent en réalité à la catégorie précédente.

À ces formes de réseaux peuvent venir se greffer des intermédiaires, dont les statuts diffèrent (le VRP est salarié, contrairement au commissionnaire qui est indépendant).

Si certaines formes de réseau sont exclusives les unes des autres (concession et franchise, par exemple), d'autres peuvent être combinées (agence commerciale et franchise, franchise et commission-affiliation, etc.).

Cette étude étant limitée aux réseaux du commerce organisé indépendant, les réseaux intégrés ne seront pas traités. En deux mots, la succursale est un établissement secondaire dépendant de l'établissement principal et créé pour le même objet. Elle est **dépourvue de personnalité juridique propre, contrairement à la filiale**. Elle n'a donc pas de patrimoine distinct de celui de la société mère et n'est pas **responsable financièrement** des engagements qu'elle prend.

La formule la plus simple d'association consiste dans la **licence de marque**. Elle se retrouve dans quasiment tous les types de réseaux, à l'exception des succursales (qui sont des émanations de l'entreprise principale), des VRP, des groupements d'intérêts économiques (GIE) et des coopératives de détaillants (dans lesquelles il existe une propriété collective de la marque).

- *Définition*

La licence de marque est un contrat par lequel le titulaire d'une marque (concedant) confère à un tiers (licencié) le droit d'en disposer en l'apposant sur ses propres produits ou services et d'en faire un usage commercial et publicitaire, moyennant le versement de redevances. La licence de marque peut être donnée à titre de production et/ou de commercialisation.

- *Réglementation*

Une grande liberté contractuelle gouverne la licence de marque. Cependant, elle est soumise aux règles de droit commun relatives au contrat de louage, à savoir les articles 1709 et suivants du Code civil. À cela s'ajoutent le respect des règles posées par le Code de la propriété intellectuelle (articles L. 714-1 et suivants) et la conformité aux règles d'ordre public économique (notamment le droit de la concurrence national et communautaire, le droit fiscal, etc.).

- *Caractéristiques*

La licence de marque est souvent utilisée pour pénétrer des marchés que le concedant ne peut exploiter directement (à l'étranger par exemple). C'est également un moyen, dans l'hypothèse de licences multiples, d'accélérer la connaissance de la marque par le public et par-là même sa notoriété.



Par ailleurs, les techniques de *licencing* de marque permettent à une enseigne, pour un produit ou un service déterminé, de se diversifier par une extension de ladite marque à d'autres produits ou services que ceux pour lesquels elle est connue.

Tel est le cas d'Esprit (prêt-à-porter) qui produit des chaussures, de Marlboro (cigarettes) qui fait du sportswear, ou encore de Ferrari (voitures) qui commercialise des vêtements, du parfum, etc.

La licence peut être totale ou partielle, c'est-à-dire que l'autorisation d'exploitation peut porter soit sur l'ensemble des produits de la marque sans aucune restriction, soit uniquement sur une ou plusieurs gammes déterminées.

Le concédant s'impose généralement une exclusivité, par laquelle il s'interdit non seulement de concéder la marque à une autre personne, mais également de l'exploiter lui-même, pour la période, le territoire, et les produits ou services visés au contrat.

Si la licence de marque n'implique en elle-même aucun transfert de savoir-faire, elle est fréquemment associée à un transfert de techniques et d'expériences.

Tableau 9.1 – Avantages/inconvénients de la licence de marque

Avantages	Inconvénients
<p>Moyen rapide, facile et peu onéreux de développer la reconnaissance d'une marque.</p> <p>Aucun risque commercial supporté par le concédant.</p> <p>Capitalisation et valorisation rapide de la marque.</p>	<p>Contrôle de la qualité de la production (pour une licence de production) ou de l'usage conforme de la marque de produit ou de service parfois difficile pour le concédant.</p>

## Le commerce organisé indépendant

Les différentes formules existantes ont toutes pour point commun que le commerçant, tout en restant indépendant, bénéficiera de l'attractivité d'une marque notoire, sous laquelle il commercialisera des produits ou services.

## *La distribution sélective*

- *Définition*

La distribution sélective est un mode d'organisation des ventes selon lequel un fournisseur choisit de ne confier la distribution de ses produits qu'à certains revendeurs indépendants, qu'il agréé en fonction de critères dérivés de sa politique commerciale. Pour le fournisseur, il s'agit notamment de veiller à ce que la **diffusion respecte l'image qu'il entend donner de son produit**<sup>1</sup>.

Ce système concerne généralement la vente de produits de luxe (ex. : parfumerie) ou de haute technologie.

Elle est notamment définie par le règlement communautaire du 22 décembre 1999 sur les restrictions verticales de concurrence, comme « un système de distribution dans lequel le fournisseur s'engage à vendre les biens ou les services contractuels, directement ou indirectement, uniquement à des distributeurs sélectionnés sur la base de critères définis et dans lequel ces distributeurs s'engagent à ne pas vendre ces biens ou ces services à des distributeurs non agréés ».

La distribution sélective met donc à **la charge du fournisseur une exclusivité de fourniture**, dans la mesure où il s'interdit de vendre ses produits à des distributeurs qui ne rempliraient pas les conditions définies par lui.

- *Réglementation*

Aucune loi ne vise spécifiquement la distribution sélective. Il convient néanmoins de respecter tant le droit interne que le droit communautaire, en portant une attention particulière au droit de la concurrence.

- *Caractéristiques*

La particularité de ce système repose sur la sélection des revendeurs, le fournisseur s'engageant à n'approvisionner que les distributeurs répondant à certains critères objectifs de caractère qualitatif, tenant par exemple à leur compétence, à l'emplacement des locaux, à leurs installations, etc. Il est à noter qu'il n'est pas libre de choisir tous les critères. **Seuls sont licites les critères nécessaires à la bonne commercialisation des produits ou services.**

---

1. Jean-Pierre Viennois, *La distribution sélective*, Éditions Litec, 1999.

Le distributeur sera astreint au respect de la stratégie commerciale fixée par le fournisseur ainsi qu'au contrôle de celui-ci, qui, plus qu'une obligation, est un véritable devoir pour lui.

Tableau 9.2 – Avantages/inconvénients de la distribution sélective

Avantages	Inconvénients
<p><i>Pour le fournisseur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Image de prestige respectée.</li> <li>– Devoir de contrôle du distributeur (retrait d'agrément possible à tout moment).</li> </ul> <p><i>Pour le distributeur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas d'exclusivité d'approvisionnement.</li> <li>– Il bénéficie de la notoriété du produit qu'il commercialise.</li> <li>– Il subit moins de concurrence sur les produits ou services contractuels, dans la mesure où les revendeurs sont moins nombreux puisqu'ils doivent au préalable obtenir un agrément.</li> </ul>	<p><i>Pour le fournisseur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contraintes liées à l'application du droit de la concurrence, qui prohibe certaines pratiques.</li> </ul> <p><i>Pour le distributeur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas d'exclusivité territoriale.</li> <li>– Il doit constamment veiller à satisfaire aux critères qui ont justifié sa sélection. Il est soumis à un lourd contrôle de la part du fournisseur.</li> </ul>

Il convient de noter que la distribution sélective est à distinguer de la distribution exclusive (dont la concession est un exemple), dans laquelle le revendeur bénéficie nécessairement d'une exclusivité territoriale.

### *La concession*

La concession est une création issue de la pratique. La loi française ne l'a pas, à proprement parler, réglementée, laissant une grande liberté aux parties concernant le contenu de leur convention.

Les principaux secteurs concernés par la concession sont l'automobile, les produits de marque ou de luxe et les produits présentant un certain degré de technicité ; secteurs dans lesquels le client exprime davantage d'exigences et voudra notamment compter sur les conseils, l'installation ou le service après-vente du distributeur. Mais on la retrouve également dans d'autres secteurs moins exigeants, tels que l'équipement de la cuisine (Cuisines Schmidt,

Cuisinella), le prêt-à-porter (Esprit), les chaussures (San Marina) et même les voyages (Thomas Cook).

• *Définition*

La circulaire Fontanet du 31 mars 1960 définit la concession comme « une convention liant le fournisseur à un nombre limité de commerçants auxquels il réserve la vente (de ses produits) sous condition qu'ils satisfassent à certaines obligations ».

Si on l'envisage avec plus de précision, le contrat de concession est le contrat par lequel « un commerçant (appelé concessionnaire) met son entreprise de distribution au service d'un commerçant ou industriel (appelé concédant), pour assurer exclusivement, sur un territoire déterminé, pendant une période limitée, et sous la surveillance du concédant, la distribution des produits dont le monopole de revente lui est concédé »<sup>1</sup>.

Le concessionnaire est un revendeur **indépendant**, possédant son propre fonds de commerce mais revendant les produits **sous la marque d'autrui**.

La concession présente deux différences majeures avec le contrat de franchise. D'une part, le partenaire spécialisé dans la distribution n'est plus le partenaire principal (le franchiseur) mais le distributeur (le concessionnaire). En effet, le producteur fait appel à des spécialistes de la distribution, en vue d'une bonne commercialisation de ses produits. D'autre part, du fait de ce qui précède, il n'y a pas de transmission d'un savoir-faire, au sens de la franchise (c'est-à-dire secret, substantiel et identifié).

• *Réglementation*

Le contrat de concession n'est directement visé par aucune loi. Il est soumis aux mêmes dispositions que le contrat de franchise, à savoir le droit civil, le droit commercial, la loi Doubin, le droit national et communautaire de la concurrence, etc.

Une parenthèse doit être faite pour la concession automobile, qui a fait l'objet d'un règlement communautaire<sup>2</sup>.

---

1. C. Chambaud, « La concession commerciale », *RTD com*, n° 24, 1963, p. 451.

2. Règlement n° 1400-02 du 31 mai 2002.

- *Caractéristiques*

L'élément déterminant du système de la concession est l'attribution d'une **zone d'exclusivité territoriale au profit du distributeur** : dans la zone géographique qui lui est attribuée, le concessionnaire sera le seul à être approvisionné directement par le concédant et disposera ainsi du monopole de la revente des produits fournis par lui. Le territoire d'exclusivité doit être suffisant pour permettre une rentabilité de l'exploitation du concessionnaire.

Le contrat de concession peut prévoir une exclusivité réciproque ; dans ce cas, le concessionnaire s'engage en contrepartie à ne pas s'approvisionner en produits contractuels chez les concurrents de son concédant (exclusivité d'approvisionnement, parfois appelée exclusivité d'achat). En général, le concessionnaire est libre de s'approvisionner auprès d'autres concessionnaires ou d'autres vendeurs fournis ou agréés par le concédant.

L'autre caractéristique essentielle du contrat de concession consiste dans la **collaboration commerciale forte** établie entre les parties.

Le concessionnaire a pour mission d'acheter et de revendre les produits du concédant, dans le respect de l'image de marque du réseau. Il doit à ce titre se conformer aux prescriptions de revente édictées par le concédant, concernant par exemple des actions publicitaires ou encore les services accompagnant la vente.

Le concédant doit quant à lui fournir les produits et délivrer une assistance matérielle, technique et commerciale. Il contrôle également la bonne commercialisation de ses produits mais doit trouver, en la matière, le juste milieu entre un contrôle insuffisant et une immixtion dans les affaires du concessionnaire, les deux comportements étant susceptibles de sanctions.

Dans la majorité des hypothèses les contrats de concession sont conclus pour une période déterminée, relativement brève compte tenu des investissements réalisés par le concessionnaire. Le concédant n'est pas tenu de justifier par un motif légitime le non-renouvellement du contrat, et le concessionnaire ne pourra prétendre à aucune indemnité de fin de contrat, la jurisprudence dominante considérant que le concessionnaire conserve sa clientèle. Si le contrat est à durée indéterminée, il peut être rompu à tout moment par l'une ou l'autre des parties, sous réserve de respecter un délai de préavis suffisant.

Tableau 9.3 – Avantages/inconvénients de la concession

Avantages	Inconvénients
<p><i>Pour le concessionnaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Exclusivité territoriale (monopole de revente).</li> <li>– Bénéfice de l'image de marque des produits du concédant.</li> <li>– Autonomie juridique.</li> </ul> <p><i>Pour le concédant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Peu de formation à assurer (le concessionnaire sait vendre, c'est un professionnel).</li> <li>– Écoulement de ses produits assuré par le jeu des exclusivités.</li> <li>– Focalisation des activités commerciales du concessionnaire sur les seuls produits du concédant.</li> </ul>	<p><i>Pour le concessionnaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'assistance technique et commerciale du concédant est limitée.</li> <li>– Les méthodes et expériences transmises par le concédant sont quasi-inexistantes (formation très limitée).</li> <li>– Renouvellement aléatoire du contrat.</li> <li>– Obligation de suivre la politique commerciale menée par le concédant.</li> <li>– Existence de quotas d'achat et de vente (notamment dans le secteur automobile).</li> </ul> <p><i>Pour le concédant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Il doit doser le degré de contrôle de la bonne commercialisation des produits.</li> </ul>

### *Les regroupements*

Des détaillants voire des grossistes peuvent vouloir s'associer.

#### ► Les chaînes volontaires

##### • *Définition*

La chaîne volontaire est définie par la Fédération française des chaînes volontaires<sup>1</sup> comme « une association de commerçants indépendants formée à l'initiative d'un ou de plusieurs grossistes en vue d'assurer la **coordination des fonctions de gros et de détail**, d'organiser l'achat et

1. Fédération constituée en 1964, sous la forme d'association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.

la vente dans les entreprises, mais en respectant l'indépendance juridique et financière de chacun d'entre eux ».

Il s'agit donc d'un groupement contractuel liant verticalement plusieurs détaillants à un grossiste, lié lui-même horizontalement à d'autres grossistes.

L'ensemble formé par les distributeurs détaillants (aussi dénommés « adhérents » ou « maillons-affiliés ») et le grossiste (dit « distributeur régional » ou « maillon-guide ») constitue un réseau de « chaîne volontaire ».



Figure 9.1 – Système de la chaîne volontaire

- *Réglementation*

Les chaînes volontaires sont une création prétorienne et corrélativement ne sont soumises à aucun texte légal ou réglementaire spécifique.

- *Fonctionnement*

En pratique, l'organisation juridique du réseau formé entre les détaillants et le grossiste est variable : il peut s'agir d'une association constituée conformément aux dispositions de la loi de 1901 ou encore d'un ensemble de contrats liant chaque détaillant au grossiste. À l'heure actuelle, la majorité des chaînes volontaires se regroupe sous forme de groupement d'intérêt économique (GIE).

Concrètement, chaque adhérent s'engage à se fournir de manière exclusive auprès du grossiste, en contrepartie de quoi il bénéficie de tarifs avantageux, d'une large gamme de produits ou encore d'une priorité de fourniture.

Généralement, la conclusion d'un contrat de licence de marque et d'enseigne engage l'adhérent à utiliser la marque ou l'enseigne de la chaîne volontaire. Les grossistes peuvent également proposer la fourniture de services et une assistance aux détaillants. Cependant, et contrairement à la franchise,

**ces éléments ne constituent nullement un savoir-faire**, l'assistance revêtant un caractère accessoire par rapport au contrat.

Tableau 9.4 – Avantages/inconvénients de la chaîne volontaire

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Réalisation d'économies d'échelle pour les grossistes.</li> <li>– Pour les détaillants : prix d'achat plus bas, perfectionnement des méthodes de vente, formation du personnel, modernisation des magasins, etc.</li> <li>– Marques de distribution communes permettant à l'ensemble des grossistes et détaillants de participer à des opérations de promotion et de publicité communes, aussi bien à l'échelon local que régional et national.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abandon par le détaillant d'une partie de son autonomie.</li> <li>– Difficulté pour le détaillant à respecter des règles édictées pourtant dans l'intérêt de l'ensemble de l'association.</li> </ul>

• *Évolution*

Les chaînes volontaires ont perdu au fil des années des parts de marché considérables, et ne sont recensées aujourd'hui que dans peu de secteurs. On peut citer à titre d'exemple les enseignes Logis de France, Joupri ou Lavomatique.

► La vente multi-niveaux

• *Définition*

Créée au XIX<sup>e</sup> siècle en Amérique du Nord par la société Singer, elle se développa par l'intermédiaire de la société Tupperware après la 2<sup>nd</sup>e Guerre Mondiale, puis essentiellement dans les années 1960 en matière de vente de produits de grande consommation.

Le système de la vente multi-niveaux consiste à **faire participer les consommateurs à la distribution de produits d'une entreprise déterminée**. Ils sont chargés de recruter et de faire recruter en chaîne d'autres adhérents et ainsi de suite. Les ventes ne se réalisent pas dans des magasins mais au domicile des consommateurs recrutés.

En pratique, on constate l'existence de niveaux successifs de consommateurs-distributeur correspondant à des rangs précis. À chaque rang



se trouvent des distributeurs mis en contact avec la société fournissant les produits à vendre, par un distributeur d'un rang supérieur ou égal.

Les distributeurs d'un système de vente multi-niveaux ont le statut de vendeurs à domicile indépendants (VDI) lorsque l'activité est exercée à titre occasionnel et d'agent commercial ou de salarié dans le cas inverse.

*Une parenthèse doit être faite sur l'activité de VDI.* Ils ont pour mission, au nom et pour le compte du fournisseur, de prospecter une clientèle, à son domicile ou sur son lieu de travail, et d'en recueillir les commandes. Ce sont des indépendants, non soumis au droit du travail.

- *Réglementation*

Les articles L. 122-6 et L. 122-7 du Code de la consommation régissent ces réseaux de vente, en prohibant le procédé de la vente dit « à la boule-de-neige » (ou vente pyramidale), qui consiste à subordonner la gratuité ou une réduction sur le prix d'un produit au recrutement par le membre du réseau de nouveaux acheteurs, qui, eux-mêmes, bénéficieront des mêmes avantages s'ils recrutent à nouveau des acheteurs.

La jurisprudence a déjà eu l'occasion de qualifier ce procédé d'escroquerie dans la mesure où, le réseau ayant atteint une certaine taille, certains adhérents ne peuvent plus remplir la condition indispensable pour accéder aux avantages offerts.

De ce fait, pour ne pas être illicite, un réseau de vente multi-niveaux doit répondre à deux conditions :

- Il est interdit d'obtenir d'un adhérent ou d'un affilié du réseau le versement d'une somme correspondant à un droit d'entrée ou à l'acquisition de matériels ou de services à vocation pédagogique, de formation, de démonstration ou de vente ou tout autre matériel ou service analogue, lorsque ce versement conduit à un paiement ou à l'attribution d'un avantage bénéficiant à un ou plusieurs adhérents ou affiliés du réseau.
- Le vendeur doit se porter garant de la reprise du stock de produits achetés par l'adhérent.

Ce mode de vente n'est pas en soi fondamentalement illicite, la loi s'efforçant de lutter contre les pratiques abusives qui sont les corollaires de ces réseaux basés sur le recrutement en chaîne d'adhérents.

Tableau 9.5 – Avantages/inconvénients de la vente multi-niveaux

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proximité avec la clientèle.</li> <li>– Investissements réduits (car pas de local commercial à fournir).</li> <li>– Développement par le biais des réseaux de relations des vendeurs.</li> <li>– Expansion rapide possible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Réglementation stricte.</li> <li>– Un contrôle constant et strict est nécessaire dans les modalités de son fonctionnement pour ne pas tomber sous le coup d'une qualification de vente pyramidale.</li> <li>– Turn-over très important.</li> </ul>

► Le groupement d'intérêt économique (GIE)

Une structure juridique est créée spécifiquement pour la distribution des produits ou services.

• *Définition*

Constitué d'au moins deux membres (personnes physiques ou morales de droit privé ou public) justifiant d'une activité économique, le GIE est un regroupement en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à « faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres et à améliorer ou accroître les résultats de cette activité. Il n'est pas de réaliser des bénéfices pour lui-même ».

Son objet peut être civil ou commercial et affaïrer à tous les secteurs de la vie économique. Il doit cependant présenter un **lien avec l'activité exercée par ses membres**.

Ce mode de collaboration a connu un véritable essor dans le monde de l'aéronautique et dans le domaine des finances (ex. : groupement des cartes bancaires).

Le GIE répond aux besoins d'entreprises soucieuses de conserver leur autonomie tout en profitant d'une organisation commune prenant en charge certaines opérations de distribution : promotion, transport des produits, réalisation d'études, services informatiques, logistiques, etc<sup>1</sup>.

Il constitue une situation intermédiaire entre le formalisme de la société et la souplesse de l'association.

1. Didier Ferrier, *Droit de la distribution*, Litec, 4<sup>e</sup> éd., 2006, p. 328.

- *Réglementation*

Le GIE a été institué par une ordonnance du 23 septembre 1967, modifiée par la loi du 13 juin 1989, votée pour mettre en œuvre le règlement communautaire du 25 juillet 1985 instituant le groupement européen d'intérêt économique (GEIE.), dont le GIE n'est que la transposition.

Les textes applicables sont les articles L. 251 et suivants du Code de commerce.

- *Caractéristiques*

Le GIE jouit de la personnalité morale et de la pleine capacité juridique à dater de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

De plus, il bénéficie de tous les **droits** (ester en justice, acquérir des droits de propriété, etc.) **et de tous les attributs d'une personne morale**, tels que la dénomination, le siège, le patrimoine et la nationalité.

Le GIE tire enfin sa pleine efficacité de la **responsabilité indéfinie et solidaire des membres**, qui sont responsables de ses dettes sur leur patrimoine propre.

Tableau 9.6 – Avantages/inconvénients du GIE

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Économies d'échelle.</li> <li>– Effet de synergie.</li> <li>– Grande liberté dans l'organisation du groupement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilité indéfinie et solidaire des membres.</li> </ul>

## *Le commerce organisé partiel*

### ► Le relais-vente

- *Définition*

Le relais-vente est un système de distribution par lequel une tête de réseau confère à un ou plusieurs partenaires une exclusivité territoriale pour la distribution de ses produits, lesquels vont à leur tour mettre en place, dans leur propre zone, des points de vente nommés « relais-vente ».

Les partenaires ont généralement recours à ce système afin d'exploiter au maximum le territoire qui leur a été concédé par la tête de réseau : ils vont ainsi choisir comme relais-vendeur des commerçants préexistants

(ex : boucherie, boulangerie) implantés dans des îlots de consommateurs, à qui ils accorderont une sous-licence d’enseigne, une part plus ou moins importante de leur zone d’exclusivité, et transmettront en partie le savoir-faire du réseau. Cette pratique se rencontre notamment dans le réseau Inter Caves.

Ainsi, ce système permet à la tête de réseau d’accroître considérablement sa zone de chalandise puisqu’il permet un maillage de zone efficace.

L’autre intérêt du relais-vente est de permettre à la tête de réseau de s’implanter dans une zone de chalandise qui n’est pas assez grande pour supporter l’enseigne.

• *Caractéristiques*

Dans la pratique, le relais-vendeur est souvent un commerçant indépendant disposant déjà de son commerce, qui **aménage un espace dans son fonds de commerce** réservé exclusivement à la vente des produits fournis par la tête de réseau. Cette technique lui permet d’accroître sa clientèle, attirée par la marque.

L’ouverture d’un relais-vente s’accompagne de la mise en place d’un assortiment correspondant à la zone de chalandise, d’un mobilier spécifique, d’une enseigne lumineuse et d’un lancement publicitaire.

Le stock initial est mis en **dépôt** moyennant caution chez le relais-vendeur, celui-ci bénéficiant de ristournes à l’occasion des réapprovisionnements, s’élevant généralement à 20 %. Les approvisionnements se font auprès du partenaire ou de la tête de réseau si celle-ci dispose d’une logistique adaptée.

Une alternative à ce contrat consiste dans le **contrat de corner**, détaillé dans le cadre du contrat de franchise.

Tableau 9.7 – Avantages/inconvénients du relais-vente

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Création de trafic chez le relais-vendeur du fait de la notoriété de l’enseigne.</li> <li>– Maillage de zone efficace, expansion de la zone de chalandise.</li> <li>– Commerces de proximité utilisés comme relais là où de grandes structures ne pourraient pas intervenir.</li> <li>– Distribution régulière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prix des produits plus élevés que chez un partenaire.</li> <li>– Le choix de l’implantation est primordial car le succès de la marque dépend également du succès commercial du magasin servant de relais-vente.</li> <li>– Turn-over important.</li> </ul>

## ► Le dépôt-vente

### • *Définition*

Le dépôt-vente consiste, pour un particulier ou un professionnel commerçant, à confier en dépôt des marchandises à un distributeur, qui a pour mission de les vendre. S'il n'y parvient pas, il les restituera au déposant dans un certain délai.

### • *Réglementation*

Ce système de distribution a fait l'objet de maintes hésitations quant à sa qualification (vente sous condition suspensive ou mandat de vente) par les tribunaux. L'un ou l'autre de ces régimes lui est donc appliqué selon la volonté exprimée dans le contrat par les parties. Les obligations de chacune des parties seront donc plus ou moins importantes.

### • *Caractéristiques*

Le relais-vente ne nécessite que de faibles investissements au démarrage, les stocks de produits n'étant pas achetés par le distributeur mais déposés par des clients (particuliers ou commerçants). Le rôle du distributeur va essentiellement consister à **trouver des acheteurs**. Un tel système nécessite par conséquent de réelles aptitudes de vendeur pour réussir.

Le dépositaire n'est pas le propriétaire de la marchandise, il le devient au moment de la réalisation de la vente.

Ce type de commerce se retrouve dans de nombreux secteurs : dépôt-vente de vêtements, de meubles, etc. Il peut également être associé aux réseaux.

La Trocante, par exemple, a défini un concept de dépôt-vente original (agencement particulier de meubles, assortiments de services, etc.) qu'elle vend à des affiliés sous son enseigne. Les particuliers confient les objets qu'ils souhaitent vendre à l'un des affiliés et en fixent le prix. De même, le réseau Troc.com (anciennement Troc de l'Ile) s'est spécialisé dans le dépôt-vente sur Internet.

D'autres réseaux organisent leur distribution sous la forme de dépôt-vente, plaçant leurs produits sur des surfaces de vente mises à leur disposition par des commerçants indépendants, à charge pour eux de les commercialiser.

Tableau 9.8 – Avantages/inconvénients du dépôt-vente

Avantages	Inconvénients
<p>Pour le (distributeur) dépositaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Faibles investissements initiaux (pas de stocks à financer).</li> <li>– Pas de risque d’invendus.</li> </ul> <p><i>Pour le déposant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Il dispose d’une surface de vente gratuite.</li> <li>– Réserve de propriété de la marchandise déposée, jusqu’à sa vente.</li> <li>– Acquisition de la clientèle d’autrui.</li> </ul>	<p>Pour le dépositaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualification juridique incertaine du contrat.</li> <li>– Assortiment et quantité de stocks variables et indépendants de sa volonté.</li> </ul> <p><i>Pour le déposant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stocks à financer.</li> <li>– Risque d’invendus.</li> </ul>

## Le commerce associé : la coopérative de détaillants

Dès 1885, des commerçants détaillants indépendants, en réaction aux réseaux succursalistes, se sont groupés à des fins de gestion, d’approvisionnement ou de publicité.

Le statut de la coopérative a été institué par une loi du 2 août 1949. Il a par la suite été refondu à de nombreuses reprises. La dernière loi en date (loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles réglementations économiques, dite loi NRE) a élargi l’objet des coopératives et a étendu leur champ d’action, en leur permettant la mise en œuvre d’une politique commerciale commune (ex. : prix promotionnel unique). Elles sont aujourd’hui aux alentours de 120 et regroupent quelque 29 000 associés<sup>1</sup>.

Les coopératives de commerçants détaillants ont pour **objet d’améliorer, par l’effort commun de leurs associés, les conditions dans lesquelles ceux-ci exercent leur activité commerciale**. Les grandes coopératives apportent souvent des services comparables à ceux des franchises ou des concessions, qu’elles font payer à leurs adhérents par des redevances ou des participations appelées cotisations. Elles peuvent notamment exercer, directement ou indirectement, pour le compte de leurs associés, les activités suivantes (article L 124-1 du Code de commerce) :

1. Chiffres recensés par la Fédération des enseignes du commerce associé au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

- fournir en totalité ou en partie à leurs associés les marchandises, denrées ou services ainsi que l'équipement et le matériel nécessaires à l'exercice de leur commerce ;
- faciliter l'accès des associés et de leur clientèle aux divers moyens de financement et de crédit ;
- acheter des fonds de commerce qu'elles concèdent en location-gérance aux associés ;
- définir et mettre en œuvre par tous moyens une politique commerciale commune propre à assurer le développement et l'activité de ses associés, notamment par la mise à disposition d'enseignes ou de marques dont elles ont la propriété ou la jouissance.

• *Caractéristiques*

Les sociétés coopératives de détaillants sont des sociétés anonymes à capital variable. C'est le système le plus partenarial, reposant sur la formule « un homme = une voix », quel que soit le capital souscrit par l'associé.

Ne peuvent être associés au sein d'une coopérative que ceux qui font appel à ses services : ainsi, les associés sont également clients de la coopérative. On entre dans une coopérative par l'achat d'une part de son capital et on la quitte en la revendant. Le fonctionnement de la coopérative est financé par le versement, par chaque associé, d'une cotisation annuelle fixe ou proportionnelle à ses achats.

Les chaînes de coopératives sont très organisées et disposent de structures de financement telles que Socorec.

En pratique, la coopérative prend souvent la forme d'une centrale d'achat, mais elle peut aussi être une centrale de référencement qui cherchera à obtenir, dans le cadre d'une mission de courtage, les meilleurs prix auprès des fournisseurs. Elle peut également agir en son nom propre pour le compte des adhérents, en tant que commissionnaire.

On notera que **l'assistance** fournie par la coopérative aux adhérents (conseils, prestations de services, etc.) **n'est qu'une faculté**, contrairement à la franchise et au partenariat.

On trouve des coopératives dans le secteur alimentaire, les articles de sport, l'optique, la papeterie, la jardinerie, la chimie, etc. Sont des coopératives les enseignes L'Adresse (réseau coopératif d'agences immobilières), Intersport, Sport 2000, Synallia (coopérative comprenant quatre enseignes de montres et bijouterie, chacune ayant un positionnement différent) et Atol.

Tableau 9.9 – Avantages/inconvénients de la coopérative de détaillants

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Système le plus partenarial.</li> <li>– Retrait facilité des associés (du fait de la forme de la société coopérative).</li> <li>– Apports de la loi NRE de 2001 qui donne un nouveau souffle aux coopératives (missions étendues).</li> <li>– Bien encadrée sur le plan juridique.</li> <li>– Effet de chaîne.</li> <li>– Système bien organisé en France.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Le principe « un homme = une voix » peut provoquer des blocages lors de prises de décisions.</li> </ul>

## Les intermédiaires

### *Les voyageurs-représentants-placiers (VRP)*

#### • *Définition*

Le Code du travail (article L. 7311-3) définit le VRP comme étant « une personne physique ayant pour fonction de prospecter une clientèle ou un secteur déterminé, en vue de la prise d'ordre (d'achat), de manière personnelle, constante et exclusive, moyennant une commission ».

Autrement dit, il s'agit d'une personne qui, **au nom et pour le compte d'une entreprise**, prospecte la clientèle en vue de recueillir des ordres ou des commandes qu'elle transmet à celle-ci.

Cinq conditions à la qualification de VRP sont posées par cette définition. Le VRP :

- prospecte une clientèle ou un secteur déterminé ;
- exerce personnellement son activité ; le VRP ne doit pas déléguer sa mission à des collaborateurs ou la sous-traiter à d'autres VRP ;
- consacre toute son activité à la représentation (mais peut représenter plusieurs employeurs) ;
- exerce son activité de façon continue et non ponctuelle ;
- est rémunéré par une commission ;
- bénéficie d'une certaine autonomie dans l'exercice de son activité, tout en devant respecter les instructions de son employeur.



- *Réglementation*

Le VRP a la qualité de salarié, mais bénéficie d'un régime particulier.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008, reprise aux articles L. 7311-1 et suivants du Code du travail, organise la profession. Ce régime légal est d'ordre public, ce qui signifie qu'il **s'applique automatiquement** dès lors que les conditions posées par la loi, dans la définition même du VRP, sont réunies.

Le VRP bénéficie de l'ensemble de la législation sociale, avec certaines particularités tenant à la spécificité de son activité ainsi qu'aux dispositions de la convention collective interprofessionnelle du 3 octobre 1975, qui s'applique à toutes les entreprises industrielles et commerciales, à l'exception des entreprises agricoles.

- *Caractéristiques*

Une des particularités de ce régime se manifeste lors de la rupture du contrat à l'initiative de l'employeur (à condition toutefois qu'elle ne soit pas motivée par une faute grave du salarié). Le VRP a droit, en principe, à deux types d'indemnités particulières.

- L'indemnité de clientèle : elle a pour but de réparer le préjudice que lui cause la rupture du contrat en lui faisant perdre, pour l'avenir, le bénéfice de la clientèle qu'il a apportée, créée ou développée<sup>1</sup>.
- Il est à noter que cette indemnité ne se cumule pas avec l'indemnité de licenciement puisque les deux ont pour objet de réparer le préjudice causé du fait de la rupture du contrat. Le salarié pourra réclamer le montant le plus élevé des deux.
- Le montant de l'indemnité est fonction de l'importance de la clientèle que le VRP a apportée à l'entreprise.
- La commission « sur la suite directe des échantillonnages » : des commandes, générées par l'activité du VRP, peuvent être passées suite à la rupture du contrat. Le VRP aura droit à une commission, correspondant à la rémunération des commandes passées dans les trois mois maximum de la cessation du contrat.

Le salarié bénéficie pour le reste des mêmes indemnités que les salariés de droit commun (indemnités de préavis, de congés payés, etc.).

1. Arrêt de la Cour de cassation, chambre sociale, du 17 mars 1986, Bull. civ. V, n° 108.

Tableau 9.10 – Avantages/inconvénients du VRP

Avantages	Inconvénients
<p><i>Pour le VRP :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Statut protecteur des salariés aménagé.</li> <li>– Lourdes indemnités de fin de contrat.</li> </ul> <p><i>Pour l'employeur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contrôle sur l'activité du VRP via des instructions.</li> </ul>	<p><i>Pour le VRP :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Existence d'un lien de subordination avec l'employeur (contrat de travail).</li> </ul> <p><i>Pour l'employeur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Très coûteux de sortir du contrat.</li> <li>– Il supporte les risques de l'activité.</li> </ul>

## *L'agent commercial*

### • *Définition*

L'article L. 134-1 du Code de commerce définit l'agent commercial comme un **mandataire indépendant**.

Il est chargé, de façon permanente, de négocier et éventuellement de conclure des contrats d'achat et de vente, de location ou de prestations de service **au nom et pour le compte d'une entreprise**. L'entreprise n'exerce pas de contrôle direct sur ses activités, car en tant que professionnel indépendant, il dispose d'une **liberté d'organisation**.

L'agent commercial, contrairement au VRP, peut être une personne physique comme morale.

### • *Réglementation*

Le statut d'agent commercial fut initialement instauré par le décret du 23 décembre 1958 instituant un mandat d'intérêt commun, aujourd'hui remplacé par la loi du 25 juin 1991 (codifiée aux articles L. 134-1 et suivants du Code de commerce). Cette loi est venue transposer en droit français les dispositions de la directive du 28 décembre 1986, qui a introduit une harmonisation au niveau européen du statut de l'agent commercial.

Le statut d'agent commercial est caractérisé aujourd'hui par une absence de formalisme. En effet, l'écrit n'est plus une condition impérative d'application du statut et il n'est plus nécessaire que l'agent s'immatricule au registre spécial des agents commerciaux, tenu par le greffe du tribunal de commerce. Il s'applique dès lors que les conditions de fond posées par la loi sont remplies.

L'agent commercial se voit appliquer le droit commun du mandat, assorti de quelques dispositions venant alourdir les obligations du mandant.

• *Caractéristiques*

L'agent commercial exerce son activité de manière indépendante. À ce titre, il est maître des moyens humains et matériels qu'il met en œuvre, de soustraire sa mission (les sous-agents étant soumis au même régime que l'agent) ainsi que de représenter d'autres mandants, mais il ne peut représenter une entreprise concurrente à son mandant sans l'accord de celui-ci.

Comme le VRP, il exerce son activité de représentant à titre de profession habituelle.

Ce contrat impose des obligations à la charge de chacune des parties (article L. 134-4 du Code de commerce) :

- L'agent commercial a l'obligation d'exécuter son mandat conformément aux instructions du mandant, de manière loyale. Il a principalement pour mission de négocier avec les clients potentiels, aux conditions de vente généralement fixées précisément par le mandant. Il est rare que le mandant lui confie le pouvoir de conclure, en son nom et pour son compte, des contrats.
- Il doit également rendre des comptes à son mandant sur l'exécution du contrat.
- En vertu du principe de loyauté, le mandant ne doit pas gêner l'agent commercial dans l'exercice de sa mission. De plus, il doit lui fournir une assistance commerciale. Elle consiste notamment en une information sur les clients, sur les contrats à négocier ainsi que sur les produits et services objets du contrat.
- Enfin, il doit rémunérer l'agent commercial, par le biais d'une commission, ainsi que lui rembourser les frais et pertes qu'il a supportés dans sa mission. Le montant de la commission est fonction du nombre ou de la valeur des affaires conclues grâce à lui.

Après la cessation du contrat, le droit à la commission persiste dans deux cas :

- la commande du tiers a été reçue par le mandant ou l'agent avant la cessation du contrat ;
- la commande est principalement due à l'activité déployée par l'agent au cours du contrat et a été passée dans un délai raisonnable après sa cessation.

L'agent commercial a droit à une **indemnité compensatrice** en cas de rupture du contrat qui ne serait pas de son fait, peu important que le contrat soit à durée déterminée ou indéterminée. Elle doit être versée par le mandant à l'agent commercial en réparation du préjudice subi par ce dernier. Elle ne compense pas la perte de clientèle de l'agent commercial (l'agent commercial **n'a pas de clientèle**, il agit en vertu d'un mandat) mais la **perte du revenu tiré de la clientèle**. Pratiquement, l'indemnité due correspond aux commissions brutes perçues par l'agent au cours des deux ou trois dernières années.

Tableau 9.11 – Avantages/inconvénients de l'agent commercial

Avantages	Inconvénients
<p><i>Pour l'agent commercial :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Indemnité compensatrice en cas de rupture du contrat.</li> <li>– Marge de manœuvre importante et grande liberté dans la conduite de son activité.</li> <li>– Investissement limité car pas de stock à financer.</li> </ul> <p><i>Pour le mandant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Connaissance du marché local par l'agent commercial.</li> </ul>	<p><i>Pour l'agent commercial :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Il supporte les risques de son activité.</li> <li>– Il n'est pas propriétaire de la clientèle.</li> </ul> <p><i>Pour le mandant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contrôle hiérarchique difficile.</li> <li>– Nécessité de mettre en place une structure de contrôle et de suivi du réseau.</li> </ul>

## *La commission*

### • *Définition*

Aux termes de l'article L. 132-1 du Code de commerce, le commissionnaire est celui « qui agit **en son propre nom** ou sous un nom commercial **pour le compte** d'un commettant. »

### • *Réglementation*

En dehors des articles L. 132-1 précité et L. 132-2, peu de textes sont consacrés au contrat de commission. Il convient de se tourner vers les règles applicables aux mandats.

- *Caractéristiques*

Le statut du commissionnaire est celui d'un commerçant ou prestataire indépendant. Son contrat prévoit des obligations contraignantes à l'égard de la tête de réseau.

Il a notamment l'obligation d'exécuter les ordres du commettant en suivant ses instructions, qui peuvent être plus ou moins précises, allant de clauses imposant de vendre (dans les meilleures conditions) à d'autres imposant de manière détaillée les conditions de l'opération. Le prix de la vente est déterminé par le commettant.

La seconde obligation qui pèse sur lui consiste dans l'obligation de rendre des comptes sur la mission (les mesures mises en œuvre et les résultats obtenus) ainsi que de transférer au commettant tout le bénéfice des opérations qu'il a conclues pour son compte.

Ces obligations peuvent être alourdies par le contrat, qui peut, par exemple, mettre à la charge du commissionnaire l'obligation de se porter ducroire en garantissant la bonne fin de l'opération, ou encore une exclusivité.

À la différence d'un VRP voire d'un agent commercial, le commissionnaire a **pour mission de signer des contrats** mais il ne doit pas révéler l'identité de son commettant à ses clients. Il reste **responsable de l'exécution du contrat** même si le tiers venait à la connaître. Ainsi, la commission présente un avantage indéniable, au contraire des autres contrats de mandat, pour un mandant qui souhaiterait rester opaque.

Ce sera donc le commissionnaire qui supportera les obligations et responsabilités à l'égard de l'acheteur : obligation de délivrance, de conformité, de garantie des vices cachés, etc.

Pour sa part, le commettant s'engage à lui verser une commission généralement constituée par un pourcentage du montant de l'opération et à lui rembourser ses frais et avances. De même, il peut avoir à l'indemniser pour d'éventuelles pertes.

Enfin, le commissionnaire impayé par le commettant bénéficie d'un privilège « sur la valeur des marchandises faisant l'objet de son obligation et sur les documents qui s'y rapportent ».

Tableau 9.12 – Avantages/inconvénients de la commission

Avantages	Inconvénients
<p><i>Pour le commissionnaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Privilège sur la marchandise.</li> <li>– Il n'est pas transparent, comme d'autres mandataires, dans la mesure où il exerce son activité sous son nom.</li> <li>– Il est propriétaire de la clientèle.</li> </ul> <p><i>Pour le commettant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Permet de dissimuler son identité aux tiers.</li> <li>– Pas responsable vis-à-vis des tiers.</li> </ul>	<p><i>Pour le commissionnaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Autonomie limitée par les instructions du commettant.</li> <li>– Responsabilité vis-à-vis des tiers.</li> <li>– Absence d'indemnité de fin de contrat, le commissionnaire, agissant pour son compte, étant propriétaire de la clientèle.</li> </ul> <p><i>Pour le commettant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Outre le paiement de la commission, prise en charge des frais, avances et pertes du commissionnaire.</li> </ul>

### *La commission-affiliation*

- *Définition*

Faisant une nouvelle fois preuve de très grande réactivité, le monde des réseaux commerciaux a imaginé ce nouveau mode de distribution qu'est la commission-affiliation. Née de l'expérience des réseaux spécialisés dans la vente de prêt-à-porter, elle emprunte à la fois à la commission, à la franchise et au partenariat.

Elle constitue une réponse efficace aux difficultés rencontrées par les points de vente dans le cadre de la gestion de leurs stocks. En effet, l'univers du prêt-à-porter a imposé un rythme d'approvisionnement accéléré en accordant une durée de vie extrêmement brève aux produits (de l'ordre de 4 à 6 semaines). On imagine dès lors les difficultés rencontrées par les franchisés dans le cadre de leur approvisionnement, qui nécessite bien souvent de passer commande plusieurs mois à l'avance. De même, le franchiseur éprouvait les plus grandes difficultés à s'assurer de l'homogénéité de l'offre de son réseau, qui était soumise aux aléas des commandes et, dès lors, à la trésorerie de chaque point de vente.

Tout comme en partenariat, l'affilié bénéficie de l'effet réseau en commercialisant des produits sous la marque de la tête de réseau. Et comme pour la commission, l'affilié vend pour le compte de la tête de

réseau, selon les procédures de vente et les prix fixés par cette dernière. En contrepartie de quoi il perçoit une commission sur le chiffre d'affaires (de l'ordre de 30 à 45 % du CA réalisé).

La particularité de cette forme de réseau réside dans la **propriété du stock de produits qui demeure celle de la tête de réseau** : celle-ci peut ainsi à tout instant reprendre le stock, le modifier, le compléter et en assume donc l'entière responsabilité. L'affilié a quant à lui la responsabilité de la vente des produits et ne sera à aucun moment – même lors de la réalisation de la vente – propriétaire de la marchandise. **Il ne supporte donc ni la charge financière ni la charge logistique du stock de produits.**

Le contrat de commission-affiliation met en outre à la charge du commissionnaire-affilié la disposition de ses locaux, qui seront présentés aux yeux du public conformément aux spécifications déterminées par le commettant.

Il s'agit donc d'un mode de distribution largement inspiré de la franchise qui a fait basculer l'une des composantes de la mission du point de vente (la constitution du stock) vers la tête de réseau et a entraîné de ce fait la fixation, par la tête de réseau, de prix uniformes pour l'ensemble du réseau.

Aujourd'hui, la commission-affiliation est très présente dans les réseaux de prêt-à-porter (Mango), de chaussures et de bijouteries (Moa).

Elle se combine avec la franchise ou le partenariat, le partenaire ayant également la qualité de commissionnaire-affilié de la tête de réseau. Il revend ainsi les produits de la tête de réseau, en tant que commerçant **indépendant, sans toutefois avoir la propriété et la gestion du stock.**

- *Réglementation*

Création de la pratique, la commission-affiliation n'est soumise à aucun texte légal ou réglementaire spécifique. La loi Doubin du 31 décembre 1989 lui est néanmoins applicable.

La question a été soulevée devant les juges de savoir si le commissionnaire-affilié est un agent commercial agissant au nom et pour le compte de son mandant ou un commerçant indépendant. La réponse à la question n'est pas neutre lorsque l'on sait que l'agent commercial a droit à une lourde indemnité de rupture.

La Cour de cassation s'est prononcée récemment sur le statut des commissionnaires-affiliés dans un réseau de distribution<sup>1</sup>. Il ressort de cet

arrêt que le commissionnaire-affilié se distingue de « l'agent commercial, simple mandataire qui n'a pas de clientèle propre, ne peut être titulaire d'un fonds de commerce et n'a pas la qualité de commerçant ». En conséquence, le commissionnaire-affilié a le **statut de commerçant indépendant et ne peut bénéficier d'une indemnité de rupture**. Voilà une décision qui devrait rassurer bon nombre de têtes de réseau !

Tableau 9.13 – Avantages/inconvénients de la commission-affiliation

Avantages	Inconvénients
<p><i>Pour l'affilié :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stocks financés et gérés par la tête de réseau.</li> <li>– Investissement initial réduit aux aménagements type, aux structures et au marketing.</li> </ul> <p><i>Pour la tête de réseau :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Propriété du stock (contrôle maximal des flux, réactivité).</li> <li>– Fixation uniforme des prix pour l'ensemble du réseau.</li> <li>– Développement accéléré du réseau par un recrutement facilité des affiliés (car investissement de départ réduit).</li> </ul>	<p><i>Pour l'affilié :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Assortiment et collections de produits imposés.</li> <li>– Contrôle accentué de la tête de réseau.</li> <li>– Prix fixés pour l'ensemble du réseau.</li> </ul> <p><i>Pour la tête de réseau :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Financement des stocks et coût des invendus.</li> <li>– Risque d'immixtion dans la gestion de l'affilié, pouvant entraîner une requalification en contrat de travail.</li> </ul>

1. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 26 février 2008, n° 06-20772, « Chattawak c/ Chantal Pieri ».



# L'adéquation d'une forme de distribution à un projet commercial

**I**L RESSORT à la vue des multiples formes de commerce envisageables que l'entrepreneur désireux de se développer sous forme de réseau doit, avant toute chose, être en mesure de choisir la forme de distribution la plus adaptée à son projet. En effet, si les différences peuvent sembler minimales, elles ont, en pratique, un impact tel qu'elles influencent nécessairement le succès de l'entreprise.

Nous nous proposons ici de vous rappeler les éléments clés permettant de définir quelle pourrait être la formule adaptée à votre projet. Ces éléments sont repris de manière synthétique dans le tableau 10.1 intitulé « Les formules du commerce intégré, organisé indépendant et associé ».

### Le statut des membres du réseau

Trois solutions sont envisageables. Le membre du réseau peut être un salarié, un mandataire ou encore un indépendant.

### *Le salarié*

Le statut de salarié implique la soumission des relations contractuelles entre le membre du réseau et la tête de réseau au droit du travail. Ce statut présente l'avantage, pour la tête de réseau, de pouvoir exercer un contrôle fort sur le responsable du point de vente, ainsi que de garder la maîtrise sur son concept. Cependant, le salarié est, bien souvent, moins impliqué dans l'exploitation que ne l'est l'indépendant. En outre, la tête de réseau devra supporter les risques d'exploitation.

### *Le mandataire*

Il agit au nom et pour le compte de la centrale dans le cadre d'un contrat de mandat. Il n'est pas propriétaire du fonds de commerce et ne bénéficie donc pas de la capitalisation sur le fonds. Bien que bénéficiant d'une certaine liberté, il doit se soumettre aux instructions et au contrôle de son mandant, celui-ci supportant les risques d'exploitation.

### *L'indépendant*

L'indépendant est fortement impliqué dans la gestion du point de vente et bénéficie de la capitalisation sur le fonds. Inversement, il supporte l'intégralité des risques financiers. En termes de management, la tête de réseau doit prendre garde à ne pas s'immiscer dans la gestion de l'exploitant afin de conserver sa liberté d'action, à défaut de quoi sa responsabilité pourrait être engagée.

## La propriété de la marque

Le succès du réseau est grandement fonction de la notoriété de la marque. Plus la marque est reconnue, plus elle prend de valeur et favorise le développement du réseau.

La marque peut faire l'objet d'un contrat de licence : la tête de réseau en reste propriétaire mais accorde aux membres du réseau le droit de l'exploiter avec l'obligation, notamment, de ne pas la dénaturer.

Certains réseaux, comme les relais-vente fonctionnent selon le principe de la sous-licence.

Inversement, dans le cadre des coopératives de détaillants, la marque est la propriété collective de l'ensemble des membres du réseau. Il ne s'agit donc plus d'une autorisation d'exploiter, mais bien d'un droit de propriété.

## L'expérience

L'expérience est un des éléments fondamentaux conduisant les commerçants à adhérer à un réseau. Il s'agit de la promesse de communication de méthodes permettant une amélioration des performances.

Selon le système envisagé, l'expérience de l'affilié aura une importance plus ou moins grande. Le franchisé est bien souvent un néophyte du secteur de la franchise, dont il acquerra la connaissance grâce au savoir-faire transmis par le franchiseur. Par conséquent la notion d'expérience en matière de franchise ne doit pas s'analyser, avant la remise du DIP, en une connaissance parfaite par le candidat-franchisé de la franchise à laquelle il souhaite appartenir, mais doit plutôt être envisagée sous l'angle de l'expérience **en tant que commerçant**.

Dans le cadre des réseaux de partenariat, **l'expérience et les connaissances de chaque partenaire sont mises en commun** afin d'enrichir la formule et le concept (par une « fertilisation croisée ») et d'améliorer les performances de chacun dans le cadre d'une communication horizontale.

## L'assistance technique

La majorité des réseaux proposent une assistance technique à leurs adhérents. Cette assistance est particulièrement requise afin de parvenir à l'uniformisation de la distribution qui, finalement, aboutira à « l'effet réseau ». Les méthodes, cependant, diffèrent. L'assistance proposée par la centrale peut être plus ou moins intégrée au réseau selon qu'elle fait intervenir uniquement des cadres du réseau ou passe par les biais de prestataires de service extérieurs. De même, elle peut être dispensée de manière

uniforme à l'ensemble du réseau ou, à l'inverse, être adaptée à chaque point de vente et porter sur des points précis à la demande de l'adhérent.

## Le stock


Il peut être la propriété de l'adhérent ou celle de la centrale, voire de tous les membres du réseau (dans le cadre d'une coopérative de détaillants). Il convient de rappeler que si la propriété du stock fait, de manière évidente, peser le risque financier, elle permet également le choix dans l'approvisionnement. Ce dernier point doit cependant être nuancé en présence d'une clause d'approvisionnement exclusif dans le contrat de distribution et, le cas échéant, selon l'étendue de la collection offerte.

## Le management et le contrôle

Le contrat de distribution fait peser des obligations sur l'une et l'autre des parties. Le partenaire principal, dans l'intérêt du réseau, se doit de contrôler la bonne application des méthodes et du concept. Par voie de conséquence, la tête de réseau est inévitablement impliquée dans la gestion du point de vente. Pour autant, l'implication peut être plus ou moins prononcée. Si le contrôle est très lourd dans le cadre d'une succursale ou d'une franchise, il est moindre en matière de partenariat ou de concession.

De même, les méthodes de management diffèrent selon le rôle accordé au partenaire : si dans le cadre d'un réseau succursaliste, du fait des relations d'employeur à salarié, le management est directif, hiérarchique, le système partenarial connaît un management participatif, les partenaires, du fait de la philosophie de partage des connaissances animant le réseau, se trouvant sur un pied d'égalité.

Tableau 10.1 – Les formules du commerce intégré, organisé indépendant et associé

Système	Statut	Marque	Savoir-faire (SF)	Assistance technique	Fournitures	Propriétaire du stock	Management	Réglementation spécifique	Évolution
<b>Succursalsisme</b>	Salarié	Pas de licence	Formation du personnel par l'établissement principal Pas de transfert de SF	Système intégré	Gestion informatique par TPE	Établissement principal	Directif	Art. 1984 à 2010 du Code civil ou art. L. 7321-1 du Code du travail	↗
<b>VRP</b>	Salarié	Pas de licence	Formation par l'employeur Pas de transfert de SF	De l'employeur	Par l'employeur	Employeur	Directif, mais avec une autonomie	Art. L. 7311-3 et suivants du Code du travail	➔
<b>Franchise</b>	Indépendant	Licence	Communication verticale du franchiseur au franchisé Responsabilité liée à la transmission du SF	Standardisée et globale	Contrat exclusif réciproque d'approvisionnement et de distribution	Franchisé	Hierarchique	Arrêté ministériel du 21.02.91 + Loi Doubin(*) + Droit commun	➔
<b>Partenariat</b>	Indépendant	Licence	Échange et cumul d'expériences et de connaissances Le partenaire principal est déchargé des conséquences de la responsabilité du transfert de SF	Standardisée et adaptable	Avec liberté d'achat plus ou moins importante	Partenaire	Participatif	Pas de texte spécifique Loi Doubin(*) + Droit commun	↗ 

Système	Statut	Marque	Savoir-faire (SF)	Assistance technique	Fournitures	Propriétaire du stock	Management	Réglementation spécifique	Évolution
<b>Concession</b>	Indépendant	Licence	Pas de transfert	Plus ou moins importante	Exclusivité des produits vendus sous la marque	Concessionnaire	adossé à la marque	Pas de texte spécifique Loi Doubin(*) + Droit commun	↗
<b>Vente multi-niveaux</b>	Salarié (VDI) Indépendant ou Mandataire	Oui ou Non	Pas de transfert	Stimulation par le niveau supérieur. Participation aux meetings organisés par l'enseigne	Directement par la société	L'adhérent-acheteur	En terme d'objectif commercial	Art. L. 122-6 et L. 122-7 du Code de la consommation + Loi Doubin(*)	↗

(\*) S'il y a lieu.

Tableau 10.1 – Les formules du commerce intégré, organisé indépendant et associé (suite)

👉 Système	Statut	Marque	Savoir-faire (SF)	Assistance technique	Fournitures	Propriétaire du stock	Management	Réglementation spécifique	Evolution
<b>Relais-vente</b>	Indépendant	Sous-Licence	Pas de transfert	Formation adaptée	Par le licencié	Relais-vendeur ou licencié	Maillage De zone	Pas de texte spécifique Droit commun	➔
<b>Dépôt-vente</b>	Indépendant Mandatitaire	Licence ou Sous-licence	Dans certains cas transfert de SF	Non	Par les clients (particuliers ou commerçants) 👉	Dépôt-vente	Faible implication	Art. 1584, 1984 et suivants du Code civil ou Art. L. 7321-1 et suivants du Code du travail	➔
<b>Commission</b>	Indépendant	Licence	Pas de transfert	Oui	En flux tendus	Fournisseur	Faible implication	Art. L. 132-1 et L. 132-2 du Code de commerce	➔
<b>Commission - affiliation</b>	Indépendant	Licence	Transfert partiel (si le commissionnaire est aussi affilié)	Standardisée	Gestion informatique par TPE	Fournisseur	Directif	Pas de texte spécifique Loi Doubin(*) + Droit commun	➔ 👉

☞ Système	Statut	Marque	Savoir-faire (SF)	Assistance technique	Fournitures	Propriétaire du stock	Management	Réglementation spécifique	Evolution
<b>Coopérative de détaillants</b>	Indépendant	Propriété collective	Commun	Organisée par branche	Centrale d'achat	Propriété de chacun	Consensuel 1 homme = 1 voix	Art. L. 124-1 et suivants du Code de commerce	↗
<b>Distribution sélective</b>	Indépendant	Licence	Pas de transfert	Réduite	Par le fournisseur	Distributeur	Semi-directif	Pas de texte spécifique Droit commun	➔
<b>GIE</b>	Indépendant	Propriété collective	Pas de transfert	Possible	Non Mise en commun de leurs produits	Propriété de chaque membre	Participatif	L. 251 et suivants du Code de commerce	↗
<b>Licence de marque</b>	Indépendant	-	Pas de transfert	Liberté contractuelle	Par le licencié	Licencié	Directif ou faible implication (selon contrat)	L. 714-7 du Code de la propriété intellectuelle + Loi Doubin(*) + Droit commun	↗
<b>Agents commerciaux</b>	Mandatitaire	Licence ou Sous-licence	Pas de transfert	Commerciale	Par le mandant	Mandant	Faible implication	Art. L. 134-1 du Code de commerce	➔

(\*) S'il y a lieu.



## PARTIE 4

---

# La vie du réseau

---

**L**A BONNE CONSTITUTION DU RÉSEAU, selon les principes exposés dans les chapitres précédents, n'est pas seule garante du succès d'un réseau de distribution. À plusieurs occasions il a été fait référence à l'adaptation permanente du savoir-faire ou de la formule, à la transmission de ces adaptations ou encore, de façon plus générale, à la qualité de son management. Les meilleures techniques, les meilleurs concepts n'ont de valeur que s'ils sont volontairement et respectueusement utilisés par les partenaires, en conformité avec l'esprit et la philosophie du réseau.

Il appartient à la tête de réseau de consolider l'engouement initial de l'affilié et de lui prouver à tout instant la pertinence de son choix.

Quand bien même un réseau de partenariat ou de franchise est constitué par un ensemble de sociétés juridiquement indépendantes, celles-ci travaillent à un objectif commun : la réussite commerciale.

Nous allons, dans un premier temps, analyser les outils fondamentaux d'une telle réussite que sont la marque et la communication au sein du réseau, avant d'exposer les techniques de développement de réseau pour, finalement, s'attacher à l'étude d'un point trop souvent négligé : la fin des relations commerciales.



## CHAPITRE 11

---

# La marque, dénominateur commun à l'ensemble des réseaux

**L**A MARQUE constitue l'un des éléments fondamentaux de tout réseau (franchise, partenariat, concession, etc.). C'est pourquoi nous lui avons consacré un chapitre à part entière.

Dans cette partie, nous étudierons tout d'abord la typologie des marques et leur rôle au sein du réseau, puis la manière de les protéger juridiquement, de les valoriser et de les capitaliser, et enfin la gestion des changements affectant les marques, nécessaires pour lutter contre l'obsolescence du réseau.

### La typologie des marques

Le Code de la propriété intellectuelle (CPI) distingue quatre types de marques :

- *Les marques de fabrique* : elles sont apposées par les fabricants sur les produits qu'ils fabriquent.

- *Les marques de commerce* : elles sont apposées par le distributeur sur les produits qu'il commercialise.
- Il est à noter que les marques de fabrique et les marques de commerce peuvent cohabiter sur un même produit.
- *Les marques de service* : elles accompagnent les services rendus par des commerçants et autres agents économiques (banques, professions libérales, etc.).
- Enfin, *la marque collective* (article L. 715-1 CPI) est celle qui est déposée par une personne physique ou une personne morale de droit public ou privé et exploitée par toute personne respectant le règlement d'usage établi par le déposant. On la rencontre dans le cadre d'une coopérative par exemple, seuls les membres du groupement étant autorisés à l'exploiter.
- Elle est destinée à une exploitation libre, sans autre formalisme que le respect des conditions du règlement d'usage. Elle s'oppose aux marques dites individuelles, qui sont destinées à une exploitation privative par une ou plusieurs personnes, selon la volonté du ou des déposants.

Le régime de ces marques est identique, sauf en ce qui concerne la marque collective. La distinction entre marque de fabrique, de commerce et de service a cependant une incidence en matière fiscale, les marques de fabrique bénéficiant, dans certaines hypothèses, d'un régime plus favorable.

Une deuxième distinction peut être faite parmi les marques, selon le signe retenu par le déposant. Peuvent notamment constituer un tel signe (pour une liste plus étendue, veuillez vous référer à l'article L. 711-1 du CPI) :

- des dénominations (mots, noms patronymiques, lettres, chiffres, sigles, etc.). Elles permettent d'ancrer la marque visuellement chez le consommateur. Le slogan est une association de mots qui permet d'orienter l'offre d'une enseigne, sa connotation, la philosophie qui la caractérise. Ex. : « André le chausseur sachant chausser » ;
- des sonorités. Ex. : l'air de Conforama, d'Auchan, la musique de Contrex, etc. ;

- des signes figuratifs (dessins, logos, conditionnements du produit, combinaisons ou nuances de couleurs, etc.) ;
- des odeurs. Les boulangeries, cafés, etc. utilisent dans leurs points de vente une identification olfactive.

## Le rôle de la marque dans les réseaux de distribution

La marque est définie par le Code de la propriété intellectuelle (article L. 711-1) comme étant « un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale ».

Cette définition fait ressortir la fonction première de la marque, qui est celle de distinction, de **différenciation** par rapport à la concurrence : la simple vue de la marque doit permettre au client de distinguer le produit ou service de ceux de la concurrence.

En second lieu, la marque répond à une **fonction marketing** en véhiculant un positionnement.

En sus, la marque, en dévoilant quelle est l'origine des produits ou services, peut avoir une **fonction d'origine**, c'est-à-dire que le consommateur connaîtra, à la seule vue de la marque, le fabricant du produit ou du service.

Enfin, la marque peut en elle-même véhiculer une idée de qualité (**fonction qualimétrique**), mais elle peut surtout rappeler une qualité préexistante et afférente au titulaire de ladite marque lorsque celui-ci l'appose sur un produit nouveau. Ainsi ce nouveau produit bénéficiera-t-il immédiatement de l'image qualitative du titulaire de la marque. On reconnaît ici très nettement l'idée de réitération d'une réussite commerciale, dont la marque est le vecteur aux yeux du client.

Ce n'est qu'à la condition de remplir ces quatre fonctions que la marque choisie par le franchiseur sera commercialement attrayante.

La marque permet donc le ralliement de la clientèle à des produits et services proposés par un réseau, mais aussi l'attachement des affiliés à un réseau spécifique. Il n'est dès lors pas étonnant qu'elle soit considérée comme l'un des éléments essentiels du contrat liant les partenaires commerciaux – au sens large du terme.

Afin de répondre aux objectifs-réseau, la marque se doit d'être commercialement attrayante et juridiquement forte. Cette dernière affirmation est d'autant plus vraie que le fait de bâtir un réseau sur une marque non valide ou juridiquement faible peut emporter de lourdes conséquences pour le franchiseur et le réseau.

## La protection juridique de la marque

La protection de la marque par le droit de la propriété industrielle n'est acquise que dans le respect de certaines conditions de fond et de forme, mais une fois celle-ci accordée, elle confère à son bénéficiaire une protection très forte.

### *Les conditions de validité de la marque*

Une marque est valide si le signe choisi (nom, logo, couleur, etc.) est licite et distinctif.

#### ► La licéité du signe

Est licite le signe qui n'est ni interdit, ni déceptif.

En premier lieu, le signe ne doit pas être **illicite**, c'est-à-dire contraire aux lois, aux règlements et à l'ordre public. Ainsi la marque Cannabia, pour des produits alimentaires, a été déclarée illicite au motif qu'elle pouvait faire croire au consommateur d'attention moyenne que la consommation du chanvre comme drogue n'était plus interdite en France.

La marque ne doit pas non plus être **déceptive** : elle ne doit pas comporter d'informations propres à tromper le public, notamment sur la nature, la qualité ou la provenance géographique du produit ou du service. Par exemple, est déceptive la marque Havane pour des cigares non cubains.

#### ► La distinctivité du signe

Le signe choisi doit permettre à la marque de remplir sa fonction distinctive.

Cette fonction sera assurée si :

- le signe retenu n'est pas constitué par un terme nécessaire aux concurrents pour présenter leurs propres produits. Cela signifie que le signe retenu doit être arbitraire/**original** par rapport au produit ou service qu'il désigne ;
- le signe est **disponible**. Il convient de s'assurer qu'aucun tiers n'a d'ores et déjà acquis des droits dessus.

• *L'originalité du signe*

L'originalité d'une marque s'apprécie par la négative. Le signe est original dès lors qu'il n'est ni générique, ni nécessaire, ni usuel, ni descriptif :

- La marque **générique** est celle constituée par le signe qui désigne la catégorie du produit (le mot « siège » pour un tabouret).
- La marque **nécessaire** est constituée du mot nécessaire pour nommer le produit lui-même (« tabouret »).
- La marque **usuelle** est constituée d'une dénomination à l'origine arbitraire, mais devenue, au fil du temps, la dénomination commune du produit (« caddie » par exemple).
- La marque **descriptive** est celle constituée de termes désignant une caractéristique du produit ou du service, comme la qualité, la destination, la provenance géographique, la composition, etc. Par contre la marque évocatrice est valide. Ainsi Marathon, pour des produits de sports, a pu être enregistré.

• *La disponibilité du signe*

Un signe est disponible à titre de marque si on ne trouve pas le même signe, ou un signe similaire, antérieurement réservé par un tiers dans le même secteur d'activité ou un secteur similaire.

Les antériorités peuvent consister en une autre marque, un nom commercial, une dénomination sociale, une enseigne, un nom de domaine, une appellation d'origine, un nom patronymique, un dessin et modèle, une création protégée par le droit d'auteur, etc.

Avant le dépôt de toute marque, il est indispensable d'effectuer une **recherche des antériorités existantes**, dans le ou les pays dans lesquels on envisage de la déposer.

La recherche consiste à détecter toutes les similitudes (c'est-à-dire à l'identique, au radical, au suffixe, à la racine, etc.) entre la dénomination et/ou le graphisme que l'on veut adopter à titre de marque et un des signes énumérés ci-dessus. Cette recherche se fait auprès du registre du commerce et des sociétés (RCS), du registre des associations et des sites Internet tels que [kompas.fr](http://kompas.fr) ou [icimarques.com](http://icimarques.com), auprès du Bulletin officiel de la propriété intellectuelle (Bopi), de l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi), de l'Office de l'harmonisation dans le marché intérieur (OHMI), de l'Office mondial de la propriété intellectuelle (OMPI) ou des principaux centres mondiaux de banques de données.

On ne saurait que trop conseiller d'effectuer la recherche d'antériorité la plus large possible : **identité** de nom, mais également **similitudes** visuelles, de consonances, dans le graphisme, etc. ; ceci afin d'éviter que l'utilisation d'un signe non identique mais présentant des similitudes avec le vôtre puisse générer un risque de confusion dans l'esprit du public entre vos deux marques.

Aussi bien la recherche que l'analyse des antériorités détectées sont complexes et nécessitent d'être faites avec une grande minutie, sous peine de voir la marque et donc le réseau sur laquelle il s'est bâti s'effondrer. S'agissant là d'une matière très technique, on préconise le recours à un conseil en propriété intellectuelle qui sera chargé de la recherche d'antériorité, des dépôts à venir ainsi que d'assurer une veille permanente des marques, en vérifiant régulièrement qu'aucune marque contrefaisante n'est déposée.

Afin d'illustrer l'importance de la recherche d'antériorité en matière de réseau, nous vous proposons d'étudier le processus de bascule de la marque Véloxygen en Vélo & Oxygen.



## Étude de cas

### Processus de bascule de la marque Véloxygen en Vélo & Oxygen

Cette étude met en exergue les dangers liés à l'adoption d'une marque, plus particulièrement dans le cadre du développement d'un réseau de partenariat, sans avoir préalablement effectué les recherches d'antériorité techniquement conformes.

#### *Les faits*

La société Véloxygen, à la tête d'un réseau de sept franchisés, a déposé en France la marque Véloxygen sans avoir fait de recherches d'antériorités approfondies.

La société Vélox a formé opposition, auprès de l'Inpi, à l'enregistrement de cette marque pour contrefaçon de sa propre marque (Vélox) et a obtenu gain de cause.

#### *La décision de l'Inpi*

Deux marques étaient en conflit :

- La marque nominale Vélox, déposée par la société Vélox en 1913 et régulièrement renouvelée depuis cette date, pour les classes : 1 - 2 - 4 - 8 - **12** - **16** - 17 - 23 - 26 - **28**.
- La marque nominale Véloxygen, déposée en 1998 par la société Véloxygen, pour les classes : 9 - **12** - **16** - 25 - **28** - 35 - 36 - 38 - 39 - 41 - 42.

Sur 11 classes visées par la société Véloxygen, seules 3 classes ont également été désignées par Vélox. La marque Véloxygen demeurait donc valable pour les produits et services des 8 autres classes (9, 25, 35, 36, 38, 39, 41 et 42).

Pour savoir si la marque Véloxygen pouvait être utilisée pour désigner des produits des classes 12, 16 et 28, il convenait de déterminer si la marque Véloxygen contrefaisait ou non la marque Vélox.

L'Inpi a estimé que la marque Véloxygen était une contrefaçon de la marque Vélox au motif, d'une part, que la marque Véloxygen contenait le même préfixe (Vélox) et d'autre part que Vélox pouvait être utilisé comme diminutif de Véloxygen, ce qui entraînerait indéniablement un risque de confusion entre les deux marques. Or la fonction de la marque étant de distinguer, sans confusion possible quant à leur origine, ses produits et services de ceux des concurrents, la cohabitation des marques Vélox et Véloxygen n'était donc pas possible.

### *Les conséquences*

► 1) Radiation partielle de la marque

La décision de l'INPI emporte radiation partielle de la marque Véloxygen (c'est-à-dire pour les classes 12, 16 et 28) et donc l'obligation pour la société Véloxygen de renoncer à sa marque *pour les cycles et leurs accessoires*. La dénomination Véloxygen ne peut plus ni être utilisée à titre de marque, ni à titre de dénomination sociale, ni à titre d'enseigne.

► 2) Accord de coexistence

L'affaire s'est soldée par la conclusion par les sociétés Vélox et Véloxygen d'un accord de coexistence entre les deux marques, autorisant la société Véloxygen à utiliser cette marque *pour les produits et services autres que les cycles et leurs accessoires*.

La société Véloxygen se trouva dans la nécessité de rechercher une nouvelle dénomination. Vélo & Oxygen a été proposée. Huit phases ont été nécessaires à son adoption uniforme par les membres du réseau.

#### *Phase 1 – Recherche d'antériorités*

Elle consiste à mettre à jour les signes existants (marques, dénominations sociales, etc.) identiques ou similaires à la dénomination Vélo & Oxygen. Pour de plus amples informations sur la recherche en elle-même, reportez-vous à ce qui a été exposé précédemment.

#### *Phase 2 – Adoption possible*

Il convient de s'assurer de pouvoir utiliser le nouveau nom sans entrer en conflit avec les titulaires de droits antérieurs. Plusieurs marques similaires ont été détectées.

Dans cette hypothèse, il est possible soit de racheter l'antériorité, soit de négocier avec les titulaires des antériorités en vue de conclure un accord de coexistence entre les marques.

Un tel accord a par exemple été passé avec la société propriétaire de la marque internationale Oxygen (enregistrée en classe 13), celle-ci s'étant opposée à l'enregistrement de la marque Vélo & Oxygen. La société Véloxygen a pris, notamment, l'engagement de ne pas utiliser seule la dénomination Oxygen et de n'utiliser la marque Vélo & Oxygen que pour désigner, à l'intérieur de la classe 12, des cycles.

Si aucun accord n'est possible, il faut revenir en arrière et repartir à la prospection d'un autre nom, suivie d'une nouvelle recherche d'antériorités.

Lorsqu'un nom disponible est déterminé, il convient de passer, sans plus tarder, à son dépôt.

### ***Phase 3 – Dépôt de la marque nominale Vélo & Oxygen***

La société Véloxygen a procédé à trois types de dépôts : un dépôt national, un dépôt communautaire et des dépôts nationaux dans les pays dans lesquels elle envisageait de développer son activité.

Le choix de la nouvelle marque s'est accompagné d'un changement de dénomination sociale. Les sociétés Véloxygen AB et Véloxygen (France) SA ont convoqué une assemblée générale extraordinaire pour ce faire.

Ce point peut, d'ailleurs, être discuté lors de la phase de négociation avec les titulaires de droits antérieurs car Véloxygen AB n'a pas exclusivement une activité de distribution de cycles : elle est aussi présente dans le domaine du développement, de la formation et de l'animation de réseaux de partenariat.

Or il ne faut pas confondre :

- la dénomination sociale qui désigne la structure juridique d'une entreprise ;
- l'enseigne qui désigne le lieu de vente ;
- la marque qui désigne le produit et permet ainsi de le reconnaître.

La société Véloxygen peut valablement utiliser la marque Véloxygen pour les classes non couvertes par le dépôt de Vélox et à ce titre, Véloxygen pourra poursuivre l'utilisation de son enseigne pour ces mêmes produits. Il ne faut pas accepter, dans la transaction sur les marques, d'abandonner la dénomination sociale pour des activités qui peuvent perdurer sous l'enseigne Véloxygen. Mais la pratique et la raison économique l'emportent sur les conséquences juridiques car il n'est pas pensable d'exploiter deux enseignes.

### ***Phase 4 – Phase de relooking***

Le passage d'une nouvelle marque à une autre devra se faire avec la plus grande habileté face au consommateur afin qu'il comprenne logiquement le changement, voir qu'il ne s'en rend pas compte.

### ***Phase 5 – Dépôt de la marque figurative***

Après avoir validé, sur le plan marketing, le visuel et l'image de la nouvelle marque (logo et couleurs), on peut procéder à la protection de cette image dans les mêmes conditions qu'à la phase 3, c'est-à-dire par le biais d'un dépôt du graphisme auprès des instituts de propriété intellectuelle concernés.

La société Vélo & Oxygen a essayé sur le plan marketing de limiter au maximum les dégâts : c'est pourquoi le graphisme et les couleurs sont identiques.

### ***Phase 6 – Appropriation par les membres du réseau de la nouvelle enseigne***

Elle passe, d'une part, par une renégociation des contrats en cours et, d'autre part, par une communication interne au groupe.

### Renégociation des contrats en cours

Il est indispensable de faire signer un avenant aux contrats de partenariat et de master-partenariat existants, en vue d'obtenir l'accord des partenaires :

- pour la renonciation à l'utilisation de la marque et de l'enseigne Véloxygen ;
- pour l'acceptation et l'utilisation des nouvelles marques et de la nouvelle enseigne. Cette obligation de mise en conformité ressort d'ailleurs en principe du contrat de partenariat.

Il faut en outre accorder aux partenaires une licence sur les nouvelles marques afin de leur permettre de les exploiter.

Cette renégociation doit impérativement se faire rapidement (en l'espèce dans les 4 à 6 mois maximum à compter du changement d'enseigne) afin d'avoir les plus grandes chances de succès, ceci en raison des liens spécifiques découlant du management propre au partenariat.

La renégociation des contrats de partenariat n'est pas toujours couronnée de succès.

- Il se peut qu'un partenaire profite de la situation pour obtenir des indemnités au titre du préjudice subi (perte de clientèle et frais engagés du fait du changement d'enseigne).
- Les partenaires peuvent décider de continuer à utiliser l'enseigne Véloxygen. Dans ce cas, ils s'exposeront à une attaque en contrefaçon de la part de la société Vélox, qui pourrait les obliger, par voie judiciaire, à la retirer.
- Les partenaires peuvent préférer sortir du réseau. Deux partenaires ont opté pour cette solution et ont conclu avec la société Vélo & Oxygen un avenant de résiliation amiable.

Le changement de marques s'est accompagné d'une **communication interne au réseau**, qui consiste à expliquer et faire comprendre les choses afin qu'elles soient acceptées et intégrées par l'ensemble du réseau. Tout groupe doit trouver sa cohésion au travers de la communication interne pour maîtriser l'attitude, le comportement et le discours vers l'extérieur.

Ces affirmations sont d'autant plus vraies en matière de réseau, où la notion d'uniformité règne.

### *Phase 7 – Mise aux normes des points de vente existants*

Les enseignes, les supports administratifs, commerciaux et publicitaires, la publicité sur le lieu de vente (PLV), le matériel frappé de l'ancienne marque, etc., devront être mis en conformité avec les nouvelles marques et ce avant une date déterminée, fixée dans l'avenant au contrat de partenariat.

Doit également être mentionnée dans l'avenant la prise en charge par le partenaire principal (soit Vélo & Oxygen) des frais relatifs aux changements d'enseigne.

Ainsi, tous les points de vente (succursales et partenaires) seront mis en conformité aux nouvelles normes à bref délai, dans un souci d'uniformité du réseau.

### *Phase 8 – Campagne de relations publiques*

Les actions de relations publiques ont pour rôle d'expliquer au public, en douceur et intelligemment, les raisons de l'évolution de la marque Véloxygen. Il faut justifier de l'évolution et mettre en lumière de manière positive tous les aspects du changement.

### *Conclusion*

Une recherche d'antériorité qui n'est pas menée de façon professionnelle peut conduire des entreprises à la ruine. En l'espèce la société Véloxygen avait les moyens d'absorber cette crise. De nombreux autres réseaux auraient été en échec total et en cessation d'activité rapide.

## *Les modalités de protection de la marque*

### ► La formalité du dépôt

Pour être protégée par le droit de la propriété industrielle, la marque doit être déposée et enregistrée, auprès :

- de l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi) s'il s'agit d'une marque française ;
- de l'Office national de propriété intellectuelle de chaque état où le déposant souhaite exploiter la marque ;
- de l'Office de l'harmonisation dans le marché intérieur (OHMI) s'il s'agit d'une marque communautaire. Le déposant obtiendra, par un seul dépôt, une *marque unique*, couvrant l'ensemble des pays membres de l'Union européenne ;
- de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) pour un dépôt international de la marque dans un ou plusieurs états partis à l'arrangement ou au protocole de Madrid. Il s'agit uniquement d'un **dépôt**. Les demandes seront traitées comme des demandes nationales par chaque office de propriété intellectuelle.

Le déposant bénéficiera ainsi d'*autant de marques nationales que de pays visés* dans le dépôt international.

Ce dépôt présente deux intérêts majeurs : d'une part, le déposant bénéficie, pour toutes ses marques, d'une date de dépôt unique et, d'autre part, le coût à acquitter est moindre.

Le dépôt en lui-même n'est **constitutif d'aucun droit** : seul l'enregistrement, qui rétroagit à la date du dépôt, procure des droits au déposant sur la marque.

Il n'est pas possible de décrire, dans le présent ouvrage, l'intégralité des procédures de dépôt et d'enregistrement. Pour plus d'informations, tournez-vous soit vers un conseil en propriété intellectuelle, soit vers les organismes précités, à savoir l'Inpi ([www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)), l'OHMI ([www.ohmi.eu.int](http://www.ohmi.eu.int)) et l'OMPI ([www.wipo.int](http://www.wipo.int)).

Il est tout de même bon de savoir que le dépôt en France de la marque ouvre droit à un **délai de priorité de six mois** pour déposer une demande d'enregistrement international ou communautaire de la marque (le signe ainsi que les produits et services désignés devant être identiques). Si la priorité de la marque française est revendiquée, la date du second dépôt sera considérée comme étant identique à celle du premier dépôt. Cela peut se révéler utile si pendant ce délai un tiers dépose dans le pays dans lequel un dépôt est envisagé une marque identique ou similaire à la marque française, puisque son titulaire bénéficiera alors de l'antériorité dans ce pays.

### ► Le choix du déposant

L'enregistrement d'une marque entraîne de nombreuses conséquences. Il est donc fondamental de **déterminer qui va être juridiquement le titulaire de la marque**.

Nous distinguerons quatre hypothèses.

- *L'enregistrement par la tête de réseau*

Concrètement, c'est le représentant légal de la société qui agit au nom et pour le compte de celle-ci. Seule la société sera titulaire et responsable des droits et obligations que confère l'enregistrement de la marque (article L. 713-1 CPI). D'où les difficultés pouvant survenir en cas de liquidation judiciaire de la société, la marque pouvant être saisie.

- *L'enregistrement par une structure spécialement créée pour gérer la marque*

C'est une société, et elle seule, qui sera chargée d'enregistrer la marque et de la gérer au quotidien. C'est donc elle qui percevra les redevances de marques. Il est impératif que cette société accorde une licence de marque à la tête de réseau, afin que celle-ci puisse légalement concéder des sous-licences aux membres du réseau. Cette licence, pour être opposable aux tiers, devra être notifiée au registre national des marques.

Cette solution est intéressante pour plusieurs raisons :

- Il est possible de localiser la structure dans un pays dans lequel la fiscalité des éléments de propriété intellectuelle est plus avantageuse (Luxembourg et Chypre, par exemple). Pour bénéficier de ces avantages, certaines conditions supplémentaires doivent être remplies : il faut que la société soit créée dans le pays concerné, que la marque ait été acquise par la société ou apportée au capital social à sa création, voire ait été élaborée aux frais de cette société, et, enfin, que les actes d'administration principaux soient exécutés par les administrateurs locaux.
  - Les risques de saisie de la marque en cas de liquidation judiciaire de la tête de réseau sont écartés. Or, si les bilans dans ce cas valent souvent zéro, la marque, elle, vaut en général beaucoup d'argent.
- *L'enregistrement de la marque par la tête de réseau, personne physique, en son nom personnel*

La tête de réseau choisit souvent cette solution, afin de garder la main-mise sur la marque. Elle se comprend aisément au vu du rôle fondamental que joue la marque en matière de réseau et de sa valeur.

La tête de réseau peut préférer enregistrer la marque à la fois à son nom ainsi qu'à celui d'une ou plusieurs autres personnes ; dans ce cas, il devra être mis en place un règlement de copropriété. Cependant, codéposer une marque est vivement déconseillé, les nombreux litiges susceptibles de survenir freinant, voire bloquant, l'exploitation de la marque.

Le titulaire personne physique (ou le gérant de la copropriété de la marque) devra faire en son nom toutes les actions pour la défendre si nécessaire.

De plus, s'il décide de la vendre indépendamment de l'entreprise, il devra obtenir la garantie du repreneur qu'il poursuivra les engagements que lui-même avait pris à l'égard de la marque.

Enfin, en cas de liquidation judiciaire de la société, si le propriétaire est un administrateur ou le président de la société, la marque ne pourra être saisie tant qu'il n'aura pas commis de faute suffisamment grave pour entraîner l'extension de la procédure à son encontre. Elle fait donc l'objet d'une protection patrimoniale relative.

- *L'usufruit de la marque au profit de la tête de réseau*

L'usufruit de la marque au profit de la tête de réseau est une solution pérenne et peu coûteuse pour utiliser la marque autrui.

La gestion quotidienne, le droit d'exploiter la marque et d'en tirer les fruits appartiennent à la société tête de réseau ; la personne propriétaire, elle, devant financer sa défense et ses renouvellements.

Le droit de disposer de la marque reste la propriété du titulaire personne physique, qui pourrait revendiquer son droit en cas de liquidation judiciaire de la société : la marque échapperait donc à la saisie puis à la vente par l'administrateur judiciaire. Pour plus de sécurité, il sera prévu, dans le contrat, la réunion de la pleine propriété dans les mains du nu-propiétaire, personne physique, dans cette hypothèse.

En outre, le titulaire pourrait céder sa marque à un tiers sans causer de préjudice à la tête de réseau puisque celle-ci détient le droit d'user et de faire fructifier la marque (usufruit).

Enfin, les affiliés sont sereins puisque, contrairement à une licence qui comporte une durée limitée, l'usufruit est indéterminé et permet ainsi d'éviter les angoisses du renouvellement.

Outre les modalités de gestion de la marque, la fiscalité diffère selon que le propriétaire de la marque est un particulier ou une société. Cela se vérifie notamment en matière de taxation des redevances de marque<sup>1</sup> versées par les affiliés au propriétaire de la marque.

#### *Le propriétaire est un particulier*

Les redevances perçues au titre de la licence d'une **marque de commerce** sont imposables à l'impôt sur le revenu (IR), selon le barème progressif, dans la catégorie des BIC.

---

1. Source : intervention de Guillaume Brachet lors d'un Atelier de l'Iref sur la fiscalité en matière de réseau.



En revanche, la licence d'une **marque de fabrique** est imposée :

- à l'IR au titre des bénéfiques non commerciaux (BNC), lorsque les redevances sont perçues par les inventeurs et leurs héritiers (ce qui représente un abattement de 30 %) ;
- à l'IR autre titre des bénéfiques industriels et commerciaux (BIC) si les redevances sont perçues par d'autres personnes.

*Le propriétaire est une société assujettie à l'IR ou à l'IS*

Les redevances perçues suivent le régime d'imposition des bénéfiques du concédant :

- l'IR, dans la catégorie des BIC ;
- l'impôt sur les sociétés (33,33 %).

À la lecture de ce qui précède, on comprend mieux l'intérêt qu'il y a pour les sociétés à transférer la propriété de leur marque à une société basée à l'étranger. Au Luxembourg par exemple, les redevances de marque sont taxées à 6 % seulement.

#### ► Les conséquences de la protection : les droits du déposant sur sa marque

L'enregistrement de la marque confère au déposant un véritable droit de propriété sur celle-ci, d'une **durée de 10 ans** (à l'issue desquels l'enregistrement devra être renouvelé). Ainsi est-il en droit de s'opposer à toute utilisation non autorisée ou atteinte portée à sa marque, par le biais d'actions efficaces : la saisie-contrefaçon et l'action en contrefaçon. Il est protégé aussi bien contre les copies serviles que contre les imitations, tant visuelles que sonores.

L'enregistrement permet également au déposant de concéder tout ou partie de ses droits à des tiers, par le biais de cessions, de licences et d'usufruits.

Il convient cependant de préciser que la protection accordée par l'enregistrement **ne vaut que pour les biens et services pour lesquels la marque a été enregistrée**. Au-delà la marque peut être librement utilisée par un tiers. La seule exception concerne les marques notoires, qui bénéficient d'une protection plus large. Il est donc de la plus grande importance pour les déposants de libeller avec le plus de soin possible les produits et services couverts par la marque. Faire appel à un conseil en propriété intellectuelle permet d'éviter bien des déboires.

## La capitalisation et la valorisation de la marque dans les réseaux

La marque représente l'esprit même du réseau, la qualité des produits et services spécifiques à chaque réseau, ainsi que la force du réseau. C'est pourquoi la gestion de la marque sur le plan marketing est fondamentale. Par voie de conséquence, pour la tête de réseau, la marque est une véritable capitalisation : plus elle est reconnue par la clientèle, plus il lui sera facile de la développer au travers du réseau choisi (c'est-à-dire de vendre son réseau). De même, plus la commercialisation de la marque est répandue sur le territoire, plus elle sera reconnue par la clientèle.

### *Aspect économique : le rôle stratégique de la marque au cœur du marketing*

La marque, de par son rôle, doit faire l'objet de toutes les attentions du marketing-réseau. Il doit notamment veiller à sa notoriété car d'elle dépend sa valeur.

#### ► Le rôle de la marque d'un point de vue marketing

La marque revêt un double rôle.

La **marque-enseigne** permet, d'une part, la localisation du point de vente. La stratégie de valorisation de la marque prend d'autant plus d'importance aujourd'hui que le paysage commercial est de plus en plus chargé en enseignes commerciales. Or, le consommateur recherchant avant tout la simplicité et l'efficacité n'a pas de temps à perdre à comparer les produits qui s'offrent à lui : il se dirige vers les marques qu'il connaît et qui le rassurent. Il a ainsi besoin d'identifier directement et rapidement une enseigne au travers de ses signes de ralliement (le nom, l'image, les couleurs, etc.).

On distingue les enseignes dites fixes, apposées sur les points de vente du réseau, des enseignes mobiles (placées par exemple sur des véhicules de fonction) permettant de faire la promotion de réseaux dépourvus de points de vente, tels que les services de nettoyage ou de réparation.

Dans les réseaux du commerce organisé indépendant, on évalue le **taux de mémorisation** de l'enseigne, afin de savoir si elle est retenue

par le consommateur dans le paysage commercial défini (centre-ville, zone commerciale, rue piétonne, centre commercial, etc.).

La marque permet, d'autre part, d'identifier directement et rapidement un produit ou service et de le distinguer des autres. Le rôle de la marque est **d'auréoler le produit, de le transcender et de lui faire dépasser ses contours** en lui donnant le pouvoir de raconter une belle histoire au consommateur : le service, le conseil, la qualité, la personnalité du produit, la culture du produit, etc.

Au vu de ce qui précède se pose la question de savoir si, dans un réseau, mieux vaut retenir le même nom pour la marque que pour l'enseigne<sup>1</sup> ou au contraire choisir une enseigne différente de la marque des produits commercialisés sous celle-ci (Connexion, Cuir Center, La Halle aux Chaussures, Jardiland, etc.). Une situation intermédiaire peut se rencontrer : la société Sephora, par exemple, commercialise majoritairement des produits de grandes marques (Bourgeois, Yves-Saint-Laurent, Dior, etc.) mais possède une collection propre, vendue sous la marque Sephora.

L'on a pu constater que la **synergie** du couple marque-enseigne **accélère la capitalisation** de la marque. Cependant le marketing doit s'y prêter et s'y adapter, surtout pour les enseignes mono-produits (à privilégier dans le cadre de la construction d'un réseau). Les réseaux multi-produits sont quant à eux obligés de concentrer les deux-tiers de leurs investissements sur l'enseigne plutôt que sur les marques.

### ► L'importance de la notoriété

Aujourd'hui, les marques et les enseignes sont considérées comme le cœur même des actifs d'une société, comme l'essentiel de sa valeur. Elles figurent d'ailleurs dans les immobilisations incorporelles d'une entreprise et peuvent avoir une valeur financière considérable.

Ces marques doivent en grande partie leur valeur à la notoriété qu'elles ont réussi à acquérir au fil des ans. Sans notoriété dans la cible définie et visée, aucune marque ne peut exister. Et sans entretenir cette notoriété, même les marques dites « notoires » peuvent mourir.

1. Peuvent être citées comme exemple les enseignes Descamps, Yves-Rocher, Jean-Louis David, Godiva, Coca-cola, etc.

À l'inverse, trop de notoriété peut faire dégénérer la marque et lui faire perdre sa protection juridique (ex. : Frigidaire, Nylon, Caddie).

La notoriété mesure le degré de présence du signe choisi à titre de marque dans l'esprit des consommateurs. Elle suppose que le consommateur soit capable de relier le signe à un produit/service ou à un secteur d'activité<sup>1</sup>.

La notoriété se mesure et s'exprime sous la forme d'un score : le taux de notoriété.

Il est possible de distinguer plusieurs types de notoriété :

- On parle de notoriété **spontanée** lorsque la personne interrogée cite la marque à la simple évocation du secteur d'activité de celle-ci.
- La question posée est de la forme : « Quelles sont les marques de produits frais que vous connaissez ? ».
- On parle de notoriété **assistée ou suggérée** lorsque la personne interrogée indique les marques qu'elle connaît dans une liste qui lui est présentée par l'enquêteur. La question posée est alors de la forme : « Parmi ces marques, quelles sont les marques que vous connaissez ? » ou, plus rarement, « Connaissez vous cette marque ? ».
- Par définition, le taux de notoriété assistée ou suggérée est supérieur au taux de notoriété spontanée.
- Enfin, il y a le « **Top of Mind** », le premier nom qui vient à l'esprit de la personne interrogée.

Une marque est dite performante si elle est retenue par un minimum de 57 % des consommateurs dans les deux secondes.

Il est utile de comparer la notoriété de la marque du réseau avec celle des marques de produits ou de services concurrents afin d'apprécier le degré de connaissance respectif des publics visés.

### *Aspects comptables et financiers : la valeur de la marque*

#### ► Introduction

L'intérêt du monde économique pour les marques est un phénomène récent. Il remonte aux années 1980, suite à une vague de raids, de

---

1. Denis Lindon, Jacques Lendrevie, *Mercator*, Dunod, 8<sup>e</sup> éd., 2006.

fusions et d'acquisitions de sociétés à marques par des géants tels que Nestlé, Philip Morris, etc. C'est ainsi que des entreprises peu profitables mais possédant une marque forte prirent de la valeur aux yeux des financiers. Bien que cette frénésie collective fût freinée par la crise économique à la fin des années 1980, l'engouement pour les marques est toujours actuel.

Désormais, des experts, des cabinets d'audit et des banquiers proposent des méthodes d'évaluation financière des marques et des actifs intangibles en général. Toutes les grandes marques sont aujourd'hui estimées à l'aide de ces différentes formules.

Le cabinet Interbrand établit chaque année un classement en valeur des cent marques les plus performantes sur le marché mondial.

Coca-cola (67 milliards de dollars), Microsoft (56,9 milliards de dollars) et IBM (56,2 milliards de dollars) étaient les trois marques les mieux classées en 2007.

Huit marques françaises sont représentées dans le classement et ont comme points communs d'être pour la grande majorité des marques de luxe et d'être toutes en forte progression. On notera que la première marque française, **Louis Vuitton**, se situe au 17<sup>e</sup> rang mondial, avec une valeur estimée à 17,6 milliards de dollars.

### ► Comparaison entre le modèle anglo-saxon et le modèle français

Au cours des années 1980, il était habituel de racheter des entreprises, dans le cadre de fusions et d'acquisitions, **8 à 15 fois leurs résultats**. Même si après la crise économique les évaluations financières sont désormais bien plus prudentes, la présence de marques fortes confère une réelle « sur-valeur » à leurs entreprises. Celle-ci est en partie due à un profond changement de la vision que les acteurs portent sur les marques. En effet, nous sommes passés d'une vision où seuls les actifs tangibles avaient de la valeur à une ère où l'on réalise que le vrai capital de l'entreprise est intangible, immatériel et réside essentiellement dans ses marques. Ainsi, la valeur de l'enseigne est désormais appréciée indépendamment de la valeur nette de l'entreprise.

La hausse de la valeur financière des entreprises ne traduit que la prise en compte de la valeur de ce que les Anglo-Saxons appellent le *goodwill*. Il désigne la différence entre le prix payé pour la marque et la valeur nette comptable de l'entreprise.

Cet écart de prix aboutissant à la rémunération du *goodwill* correspond aux acquis immatériels (notoriété, positionnement, savoir-faire, expériences, image, etc.) et aux potentiels de l'enseigne. Il y a donc une étroite relation entre l'analyse comptable et l'analyse marketing de l'enseigne.

La valorisation de l'enseigne permet de justifier le niveau de prix de la licence de marque incluse dans toutes les formes de commerce organisé (franchise, partenariat, commission-affiliation, etc.).

Des disparités existent entre les pays sur le traitement comptable des marques et sur leur activation au bilan. Ainsi, en France, la marque a longtemps été assimilée à une « valeur ajoutée virtuelle », n'ayant pas de bases réelles, tangibles et rationnelles. Il a fallu attendre 2004 pour qu'elle soit enfin valorisée à l'actif du bilan, tout au moins pour les marques créées par l'entreprise. En effet, les marques acquises par l'entreprise étaient déjà comptabilisées au bilan à leur valeur d'achat.

### ► Les différentes méthodes d'évaluation utilisées

La détermination de la valeur d'une marque rencontre les difficultés inhérentes au concept même de valeur, qui est une notion subjective, liée au sujet évaluant.

Cette conception est aux antipodes des principes qui gouvernent la comptabilité et l'information financière, toutes deux devant être vérifiables, objectives et raisonnables. Pour autant, des méthodes d'évaluation objectives ont été mises au point.

Il existe presque autant de méthodes que de consultants. À ce titre, le réseau d'experts-comptables Cabex a développé une méthode d'évaluation de la valeur des marques, dite « résométrie », qui a fait ses preuves.

En réalité, cinq méthodes se rencontrent fréquemment.

- *L'évaluation par les coûts historiques*

La valeur de la marque découle des investissements faits au cours du temps (coûts de développement, de marketing, de communication, etc. ; tous ces coûts ayant fait l'objet d'un enregistrement comptable).

Cette méthode, adaptée aux marques jeunes, trouve ses limites lorsqu'il s'agit de marques telles que Coca-cola, créée en 1887.

- *L'évaluation par les coûts de remplacement*

Faute de pouvoir racheter une marque, combien cela coûterait-il à l'entreprise d'en créer une nouvelle ?

En considérant les différents paramètres de son profil, tels que la notoriété, le pourcentage de consommateurs fidélisés, la part de marché absolue et relative, le mode de distribution, l'image, le leadership, etc. quelle somme faudrait-il investir et sur quelle période pour obtenir une marque équivalente ?

L'évaluation par les coûts de remplacement demeure subjective dans la mesure où les calculs des coûts se focalisent sur les *inputs* de la marque alors que sa valeur économique porte sur ses *outputs*, ce qu'elle produit et non ce qu'elle absorbe.

- *L'évaluation par le prix du marché*

La valeur d'une marque peut aussi s'évaluer à partir de la valeur des marques similaires sur le marché. Cependant, dans bien des hypothèses, ce marché est quasi-inexistant. On dit dans cette hypothèse que l'acheteur d'une marque est *price-setter*, c'est-à-dire qu'il en fixe le prix. Une des solutions consiste alors à se référer au prix pratiqué lors de précédentes transactions, à condition toutefois qu'ils ne soient pas tenus confidentiels.

En outre, utiliser comme référence le prix payé pour une marque similaire, sans connaître le but spécifique de cette acquisition, revient à oublier qu'une part essentielle du prix est attachée aux synergies et desseins propres à l'acheteur.

- *L'évaluation par les bénéfices potentiels*

Puisque la marque aspire à être un actif, il convient de repartir de la définition d'un actif, pouvant être défini comme « un élément porteur de bénéfices futurs probables ».

La valeur de la marque, selon cette méthode, est indivisible des caractéristiques de l'acquéreur et des stratégies qu'il envisage de mettre en œuvre pour la marque.

L'évaluation des bénéfices attendus de la marque consiste tout d'abord à isoler les revenus nets attribuables à la marque (revenus de la licence, etc.) puis à estimer la pérennité de ces revenus nets dans le futur (projection du potentiel sur dix ans).

- *L'évaluation multi-critères de la valeur de la marque*

Les critères-types sont :

- le leadership du marché ;
- le caractère établi de la marque ;
- la perspective de développement de la marque ;
- la qualité de l'image et de la notoriété ;
- les capacités de l'entreprise et la force de l'offre ;
- le potentiel d'internationalisation de la marque ;
- les investissements réalisés sur la marque ;
- la qualité de la protection juridique de la marque.

► **La valorisation de l'enseigne d'un réseau**

La valeur d'une marque, calculée selon les méthodes précédemment exposées, n'est pas figée. Il appartient à l'ensemble du réseau de maximiser les performances de ses signes distinctifs, selon les règles exposées ci-dessous.

- *Pourquoi valoriser son enseigne ?*

- Pour être plus efficace commercialement.
- Pour augmenter sa notoriété et l'assise de son enseigne.
- Pour gagner en visibilité et en rapidité de lecture auprès des consommateurs.
- Pour augmenter ses parts de marché en largeur et en profondeur.
- Pour optimiser son positionnement.
- Pour étendre son réseau, c'est-à-dire attirer de nouveaux partenaires.
- Pour pérenniser son réseau.
- Pour fidéliser les consommateurs en renforçant le lien social avec l'enseigne.
- Pour augmenter son crédit auprès des fournisseurs et des banques.
- Pour en tirer le maximum le jour où elle sera négociée, sous quelque forme que ce soit.



• *Comment valoriser l'enseigne ?*

- Renforcer la protection juridique de la marque.
- Veiller au respect de la culture de l'enseigne.
- Défendre son enseigne contre toutes les attaques (concurrents, médias, consommateurs, membres du réseau).
- Surveiller les éventuelles contrefaçons (tout titulaire d'une marque qui ne la défend pas dans les cinq ans de la contrefaçon peut être déchu de son action).
- Maintenir et faire évoluer son positionnement.
- Communiquer dans le cadre de campagnes harmonieuses, suivies et constantes.
- Soigner le site Internet du réseau : plus qu'une vitrine, les consommateurs reconnaissant volontiers avoir été préalablement sur Internet avant d'effectuer leur achat en magasin, Internet s'avère aujourd'hui un **pion essentiel** pour un réseau dans la valorisation de sa marque.
- Mesurer régulièrement le taux de notoriété spontanée et assistée de la marque ainsi que le taux de mémorisation de l'enseigne.
- Optimiser le rapport communication locale-communication nationale, qui a un fort impact sur la vitesse de capitalisation.
- Veiller à la qualité des emplacements où l'enseigne sera vue.

• *Le financement de la valorisation de l'enseigne*

La valorisation d'une enseigne-réseau est le fruit du travail et de l'investissement de l'ensemble des membres du réseau.

Les **partenaires** valorisent leur enseigne par un investissement dans :

- la communication locale (entre 2 et 3 % de leur chiffre d'affaires) ;
- la communication nationale (à hauteur de 2 à 5 % de leur chiffre d'affaires) ;
- des relations presses et des relations publiques ;
- des foires et salons, etc.

La **tête de réseau**, quant à elle, valorise son enseigne en :

- assurant la protection de sa marque, contre la contrefaçon notamment ;

- développant son réseau en y intégrant régulièrement de nouveaux points de vente ;
- mettant en place une politique de communication et d'image adaptée, en accord avec les affiliés afin d'obtenir d'eux une implication volontaire et harmonieuse.

## Les modifications de la marque

La marque n'a pas pour vocation d'être éphémère, mais durable. Mais comment construire une marque pérenne, à l'abri du vieillissement ?

Cela suppose, parfois, de réaliser des changements dans la marque. Or, que ce soit en matière de franchise, de partenariat ou de toute autre forme du commerce organisé indépendant, la marque est un élément fondamental de l'identification du réseau. Elle attire et permet, d'une part, de communiquer avec la clientèle, qui l'identifie et mémorise chacun de ses éléments, et constitue, d'autre part, le dénominateur commun à chaque membre du réseau. **L'enseigne forme donc l'identité qui permet de reconnaître et de se reconnaître.**

Modifier un seul des éléments constitutifs de la marque peut changer l'entière représentation que se fait le consommateur de celle-ci. Dès lors tout changement est systématiquement une étape clé, un traumatisme (au sens objectif mais non péjoratif du terme) pour le marketing du réseau. La mutation doit donc se faire avec méthode, dans le respect des différentes étapes.

Il est à noter que tous les éléments de la marque sont modifiables : on peut intervenir aussi bien sur la dénomination que sur le graphisme, le slogan, les couleurs, etc.

Nous envisagerons dans cette partie les raisons présidant au changement de marque et ses modalités.

### *Pourquoi changer de marque ?*

Bien souvent, le franchisé ou le partenaire conclut le contrat d'adhésion au réseau essentiellement en raison de la marque-enseigne et du succès qui s'y rattache.

La tête de réseau pourrait en conséquence s'interroger sur l'opportunité de la modifier puisque son ancienneté lui a permis de s'imposer dans les esprits et donc de se capitaliser.

Un tel raisonnement teinté d'immobilisme peut cependant s'avérer dangereux. En effet, une marque parfaitement adaptée aux exigences du marché au jour de sa création peut vieillir rapidement ou s'avérer inadaptée quelques années plus tard. Que l'on songe, pour s'en convaincre, à notre réaction lorsque nous voyons les enseignes du début du siècle : dans la meilleure des hypothèses, nous ne sommes qu'attendris par leur souvenir. Une telle analyse, sans être aussi marquante, peut être étendue aux marques d'une vingtaine d'années.

Ce peuvent être également des *raisons économiques ou sociales* qui conduisent à modifier une marque. Ainsi par exemple, suite aux campagnes anti-tabac françaises mettant en garde le consommateur sur les dangers « de mort » entraînés par le tabagisme, la marque de cigarettes Moore a préféré poursuivre son activité dans notre pays sous le nom de Time.

Ainsi en va-t-il de l'hypothèse d'une fusion de réseaux. Quelle marque doit survivre ? Comment faire passer le message de la fusion dans l'esprit du consommateur ?

Enfin, la nécessité de changer d'enseigne et donc de marque peut être dictée par des *contraintes juridiques*. Prenons l'exemple bien connu de Véloxygen, devenu Vélo & Oxygen (étudié ci-dessus) ou encore de LM. Jordane devenu LM. Nordane puis Eliot.

Nous vous proposons d'étudier ce cas plus en avant.

### *Les modalités du changement de marque*

Plusieurs modalités sont envisageables :

#### ► Le remplacement pur et simple

L'ensemble des éléments constitutifs de la marque est remplacé de manière nette. Une telle méthode nécessite une politique de communication forte à l'issue du changement ainsi qu'éventuellement un *teasing* préalable préparant le consommateur au changement à venir.

## Étude de cas

### LM. Jordane ou les risques liés à la faiblesse juridique d'une marque

#### *Exposé des faits*

La marque LM. Jordane (constituée des initiales du prénom du fils du déposant) fut déposée en vue du développement en franchise d'un réseau de points de vente de bijoux fantaisie. À cette époque, le déposant demanda, à tort, une autorisation écrite (de coexistence entre les deux marques) à la société propriétaire de la marque Charles Jourdan, qui la lui accorda sans indication de durée.

Durant sept ans, le franchiseur développa son réseau en toute sérénité sur le territoire national, et, grâce à ses 50 franchisés, la marque LM. Jordane s'ancre fortement dans le paysage commercial.

La société propriétaire de la marque Charles Jourdan ayant été vendue, ses nouveaux dirigeants contestèrent cet accord et refusèrent l'utilisation de la marque LM. Jordane, la considérant comme une contrefaçon de leur marque.

Après étude du dossier par plusieurs conseils en propriété industrielle, il fut constaté que LM. Jordane ne pourrait obtenir gain de cause du fait de la reconnaissance implicite, à travers la demande initiale (de coexistence), du risque de confusion entre les deux marques. Le franchiseur se vit alors obligé de retirer la marque LM. Jordane du marché.

Cette situation chaotique fut à l'origine d'un premier conflit interne qui partagea le réseau en deux, la moitié des franchisés en profitant pour quitter l'enseigne sur le lit de ce contentieux.

Le franchiseur lança alors une réflexion marketing et économique afin :

- d'une part, de gérer le contentieux avec les franchisés sortants qui réclamaient des dommages et intérêts pour le préjudice subi ;
- d'autre part, de prendre entièrement en charge, pour les franchisés qui souhaitaient rester, le remplacement matériel de l'enseigne.

Son idée fut alors de ne remplacer qu'une seule lettre : l'enseigne LM. Jordane devint LM. Nordane, le graphisme de l'ancienne marque étant conservé. Grâce à cette modification minime, il limita ainsi les frais entraînés par le remplacement matériel de l'enseigne. Par ailleurs, il pensa que ce « changement forcé » serait mieux accepté psychologiquement par ses franchisés et qu'il passerait quasi-inaperçu auprès des consommateurs, permettant ainsi de limiter les risques de perte de parts de marché. Le réseau fut donc relancé autour de sa nouvelle enseigne : LM. Nordane.

Une trentaine de mois après le changement, on s'aperçut que la nouvelle enseigne était inadaptée à l'activité et au positionnement du concept sur son marché. Il fut donc décidé de changer une nouvelle fois d'enseigne, de manière plus « radicale » cette fois, et d'accompagner cette seconde mutation d'un changement au niveau de l'identité visuelle du réseau, qui vit ses points de vente « relookés ».

Le réseau Eliot était né ; cette marque, plus connue et ayant une meilleure sonorité, étant déjà exploitée depuis 1958 par ce même franchiseur dans le cadre de ses activités de gros.

### *Conclusion*

Le changement d'enseigne n'est pas en lui-même une cause d'échec, car on constate que de nombreux réseaux en changent régulièrement (« copaincopine » par exemple, devenu « cop-copine »). Cependant il nécessite, pour être réussi, une préparation minutieuse qui ne souffre pas la médiocrité, notamment au plan du management et de la communication (à destination des affiliés et des consommateurs).

Dans le cas que nous venons d'exposer, il ne s'agissait pas d'un choix, LM. Jordane étant obligé de subir le changement, dans la mesure où un accord remis en question lui imposait un délai limité pour retirer sa marque. Ceci interdisait donc toute stratégie adaptée.

Il faut souligner que le professionnalisme et la grande expérience du franchiseur, M. Maurice Levy, étaient un gage d'aboutissement d'une solution prise dans l'intérêt général du réseau, souci qui a toujours présidé aux prises de décision de M. Levy. Il suffit simplement de savoir tirer le meilleur parti d'un événement ; c'est ce dont les partenaires du réseau Eliot ont bénéficié.

#### ► L'enchaînement

Il consiste à modifier les éléments les uns après les autres, permettant ainsi de glisser en douceur d'une marque à l'autre tout en facilitant le maintien de la reconnaissance de la marque par le consommateur.

#### ► Le rapprochement

Il s'agit d'adjoindre à deux marques un suffixe identique destiné à devenir la marque finale. Cette méthode fait appel à la réflexion du consommateur qui, au vu des suffixes identiques, les analysera comme faisant partie d'une même entité, se préparant de la sorte au rapprochement. Le rapprochement est fréquemment utilisé en cas de fusion sans prédominance d'une marque antérieure.

Il est à noter que tout changement substantiel du signe ou des produits et services couverts par la marque devra s'accompagner d'un **nouveau dépôt**, précédé d'une nouvelle recherche d'antériorité.

# La communication interne au réseau

**L'**EFFET RÉSEAU ainsi que le maillage du territoire qu'il permet constituent un avantage économique certain du fait, notamment, des économies d'échelles réalisées. Mais là ne réside pas le seul atout du maillage. En trame de fond à tout réseau, on retrouve l'idée que le nombre fait la force.

Pour que cet adage soit vérifié, encore faut-il que l'ensemble des acteurs d'un réseau soit en mesure de communiquer, de s'échanger des informations, d'exposer ses attentes. En un mot comme en cent, **la communication est l'arme d'une réactivité optimisée** et donc le vecteur d'une réussite commerciale accrue.

Une telle communication va notamment permettre de **détecter** les éventuels mécontentements ou autres malentendus susceptibles de se transformer en **sources de conflits** nuisibles à la cohésion du réseau, et par là même à sa pérennité.

Dans le monde des réseaux du commerce organisé indépendant, nous sommes passés d'un management curatif à un **management préventif**. Plus aucun réseau n'a aujourd'hui les moyens de gérer les conflits et les contentieux à chaud, après coup. Il faut voir les coups

arriver du plus loin possible ! Cette prévention passe par la mise en œuvre d'un ensemble de moyens.

Par ailleurs, l'instauration de relations claires et privilégiées entre les partenaires ne peut que bénéficier au développement même du réseau, dans la mesure où, en général, un candidat qui souhaite rejoindre une enseigne se renseigne au préalable auprès des affiliés. L'avis de ces derniers entrera en grande partie dans la décision du candidat de rejoindre ou non finalement l'enseigne, et il est donc important que la tête de réseau fasse en sorte qu'ils se sentent véritablement intégrés dans le réseau, en étant en permanence à leur écoute. Ainsi, la communication interne au réseau représente également un **vecteur non négligeable de recrutement**, et assure en conséquence la pérennité de l'enseigne.

Que ce soit en franchise ou en partenariat, les membres du réseau sont indépendants. Dès lors, il est bien évidemment impossible de transposer à ces formes commerciales les techniques de communication tirées des entreprises classiques. Afin de définir une communication interne optimale il est, dès lors, requis de s'interroger sur la typologie des échanges au sein d'un réseau.

La communication interne s'accompagne d'une politique d'animation efficace, à même de maximiser le dynamisme et donc les performances du partenaire et de l'ensemble du réseau, par voie de conséquence.

## La typologie des échanges au sein d'un réseau

Comme dans tout groupe humain, les rapports au sein du réseau seront tantôt conflictuels, tantôt harmonieux, et ce d'autant plus qu'il s'agit d'un maillage de rapports complexes. Complexes parce qu'il superpose les relations de la tête de réseau avec les membres du réseau et celles existant entre les membres eux-mêmes ; complexes parce qu'il résulte de relations qui se situent à des niveaux différents et s'imbriquent étroitement.

### *Les relations tête de réseau-membre du réseau*

Il serait possible de consacrer un ouvrage entier à ce sujet. C'est pourquoi les quelques pistes de réflexion qui suivent devraient faire l'objet,



au sein de chaque réseau, d'une étude approfondie. Nous nous bornerons à préciser trois grands domaines relationnels.

► **Le domaine juridique**

Liées par des engagements contractuels, les deux parties acceptent volontairement de s'intégrer dans une structure contraignante d'obligations réciproques. Il s'agit en fait d'une toile de fond, du cadre dans lequel les relations vont se dérouler. On pourrait comparer ce contrat à une police d'assurance : il faut souhaiter ne pas y avoir recours mais, s'il y a nécessité à s'y référer, c'est-à-dire en cas de conflit, il faut qu'il ne lèse aucun des contractants, d'où le soin à y apporter lors des négociations. De la sorte, le contrat ne sera plus perçu par les parties comme un carcan limitant leurs possibilités, mais bien plus comme une sécurité garantissant à chacun que l'autre respectera ses engagements.

► **Le domaine psychologique ou les relations inter-personnelles**

Les relations inter-personnelles sont fortement marquées par le caractère de chacune des parties. Elles dépendent donc des affinités de chacun. Deux personnes vont, en présence l'une de l'autre, développer des relations de sympathie, d'antipathie ou encore d'indifférence. Il va sans dire que seule la première relation est de nature à laisser augurer une collaboration de longue durée entre la tête de réseau et l'adhérent. En conséquence, et ainsi que nous avons déjà pu le dire, il ne sert à rien de pousser plus loin une relation commerciale si dès le départ les sentiments sont inamicaux ou indifférents.

La tête de réseau doit de plus veiller au sens que prendront les relations qu'elle entretient avec chacun de ses partenaires. Elle navigue en effet en permanence entre les deux extrêmes que sont le paternalisme et l'indépendance à outrance. Le partenaire ne doit pas se sentir étouffé par un cocontractant trop présent ou, à l'inverse, abandonné par une tête de réseau qui se borne à lui soumettre une collection de produits.

De plus, en raison des affinités naturelles pouvant exister entre la tête de réseau et certains membres, des relations privilégiées vont pouvoir se développer. Il faut, en toutes circonstances, veiller à ce que de telles relations ne détruisent pas l'entente avec les autres membres du réseau ou ne freinent la communication : si un problème existe, il faut pouvoir en parler et savoir le traiter.

Une écoute mutuelle, un respect des aspirations de l'autre partie sont le gage de relations durables et solides. Le succès du réseau nécessite ainsi la **sélection** de personnes qui, si elles sont par essence différentes – chaque personne est unique, a des desseins, un degré de motivation et une vision des choses différents de son voisin – se doivent d'être complémentaires et respectueuses l'une envers l'autre.

► **Le domaine économique**

En pratique, on peut affirmer que toutes les composantes de la relation tête de réseau-membre du réseau, qu'elles soient juridiques ou psychologiques, sont au service de cette relation essentielle qui sous-tend le réseau, à savoir la relation économique. Si deux partenaires ont décidé de s'associer, c'est avant tout pour faire des affaires ensemble. Or, le faire dans les meilleures conditions possibles, c'est dépasser les divergences d'intérêt pour atteindre une convergence, où chacun bénéficie de la réussite de l'autre. Les deux interlocuteurs devraient donc se sentir libre d'aborder les questions économiques.

Pour autant, la relation économique, si elle est fondamentale, ne doit pas contribuer à anéantir la qualité des relations inter-personnelles. En ce sens, de nombreux réseaux mettent en place un interlocuteur privilégié chargé exclusivement de régler ce type de questions.

*Les relations entre membres du réseau*

La tête de réseau doit être consciente que les affiliés peuvent se connaître et entretenir des relations. Elle se trouve alors confrontée à une situation qui peut sembler paradoxale si elle n'est pas bien traitée.

De prime abord, le fait que les affiliés s'informent entre eux, s'échangent certaines expériences voire organisent des événements en commun est un signe de bonne santé de la communication et des relations au sein du réseau. Ce n'est, après tout, que la juste conséquence d'une bonne intégration de chacun.

Inversement, la relation directe d'affilié à affilié peut présenter le danger d'un court-circuit de la tête de réseau, en faisant circuler des expériences non validées par elle, voire des informations erronées.

De plus, il est possible de voir apparaître, dans les réseaux de grande importance, une concurrence interne, se traduisant par une scission

entre les membres selon leur chiffre d'affaires, leurs bénéfices ou encore la surface de leur point de vente. De tels comportements sont évidemment à bannir puisqu'ils contribuent à disloquer le réseau. Ils sont cependant difficilement maîtrisables par la tête de réseau. En effet, comment anéantir une rumeur ?

La réponse à cette question tient pour l'essentiel en la mise en place d'un **instrument d'analyse des flux d'informations** efficient, qui permet de saisir d'où vient l'information erronée ou la rumeur et vers qui elle se dirige. L'élaboration d'un tel outil, encore appelé socio-gramme, nécessite une communication de tous les instants avec les affiliés ainsi qu'une bonne connaissance des relations qu'ils peuvent entretenir. Pour autant, il ne doit pas contribuer à étouffer la liberté d'expression. C'est un outil affiné et spécifiquement élaboré par un professionnel pour chaque réseau, en fonction de ses particularités.

## Les sources de contentieux

La gestion d'un réseau comporte un certain nombre de risques du fait des textes en vigueur et de leur interprétation évolutive, ainsi que des comportements des différents acteurs, en prise directe les uns avec les autres.

On peut sérier trois périodes génératrices de contentieux. Sans être exhaustif, voici quelques points qui devront retenir l'attention des têtes de réseau.

### *La période précontractuelle*

#### ► La qualification du contrat

La qualification du contrat de franchise répond à un contenu précis. Il est, notamment, dangereux de qualifier un contrat comme tel si le savoir-faire promis ne correspond pas à la définition du savoir-faire édictée par le règlement d'exemption du 30 novembre 1988, qui prévoit qu'il doit être identifié dans un document démontrant son caractère secret, d'une part, et substantiel, d'autre part. Mieux vaut opter à ce moment-là pour un contrat de partenariat.

► **La marque**

Elle ne doit présenter aucune faiblesse juridique – soit en raison d’une recherche d’antériorité imparfaite (*cf.* affaire Véloxygen ou LM. Jordane), soit en raison de son caractère descriptif, illicite, etc. dont le partenaire pourrait se prévaloir à tout moment pour en contester la validité – et être commercialement attrayante.

► **Le document d’information précontractuelle (DIP)**

Le document d’information précontractuelle doit être sincère et complet et avoir été remis dans les délais légaux, sous peine de nullité du contrat.

Concernant le compte d’exploitation prévisionnel, l’idéal, pour la tête de réseau, est de fournir la logistique du contenu qui permet au candidat de le réaliser lui-même et surtout de définir lui-même son niveau de chiffre d’affaires, en fonction de ses compétences, de son implication, de son emplacement, etc.

De même, il est recommandé à la tête de réseau de se contenter de fournir un simple état du marché.

► **Les documents commerciaux et publicitaires**

Bien que « l’on n’attire pas les mouches avec du vinaigre », attention aux présentations inexactes insérées dans les annonces publicitaires, articles de presse et pochettes d’information, de nature à induire en erreur le candidat et ceci, même par omission.

Voici quelques formules – non-trompeuses – qu’il est utile de faire figurer dans ses documents commerciaux : « entrez dans un réseau riche et en bonne santé », « enrichissez-vous en créant votre entreprise », « des services complets », « une exclusivité totale », « pas de stocks », « 100 magasins ouverts », « qui ont tous réussi », etc.

► **La candidature en elle-même**

Il est intéressant d’avoir un dossier de candidature signé du candidat, certifiant, avec sincérité, ses déclarations sur son identité, ses capacités et son expérience, ainsi que sur le niveau de ses fonds propres et les garanties qu’il offre.

### ► L'entrée du candidat dans le réseau

La signature du contrat doit être précédée d'un accueil adapté. Il s'agit de bien faire comprendre les limites de l'indépendance inhérente au commerce organisé. Le candidat doit être conscient que l'on attend de lui un comportement interdépendant ainsi que la maîtrise du couple liberté/assistanat.

Il découle nécessairement d'un accompagnement inefficace des phénomènes comportementaux qui, mal compris, perturberont le management du réseau ou ses structures. Il convient de ne pas décevoir et d'être conforme aux promesses.

### ► La rédaction du contrat et de ses annexes

Dès qu'un malaise s'installe, on ressort le contrat pour en faire une lecture bien plus approfondie et plus consciencieuse qu'au moment de sa signature, où la confiance naturelle avait fait son travail, souvent en faveur de la tête de réseau. Attention à la déception qui, là aussi, entraîne des phénomènes de réaction incontrôlés !

C'est pourquoi le contrat et ses annexes doivent être rédigés dans un langage clair, ne prêtant à aucune interprétation dans la définition des règles, des droits et des obligations. On évitera les formules trop juridiques, les phrases d'une longueur interminable, les clauses pénales ambiguës. On veillera également à donner une image contractuelle équilibrée dans la répartition des engagements de chacun. On donnera la préférence aux clauses d'arbitrage qui présentent l'avantage d'obtenir une sentence qui demeurera confidentielle, qui ne pourra ainsi pas être exploitée « sur la place publique » par d'autres affiliés ou par la concurrence. Le nombre de contentieux en est réduit car le coût, plus élevé, que celui de la justice étatique, décourage les assignations non fondées en donnant, au surplus, un avantage à la « partie économique la plus forte ».

Enfin, la rédaction du préambule permettra de positionner l'esprit dans lequel les partenaires coopéreront, dans le cadre d'un intérêt commun.

## *Durant les relations contractuelles*

### ► La tenue de la comptabilité et les remontées d'informations économiques

La tête de réseau évitera de faire tenir la comptabilité de son partenaire par ses services comptables. Même si elle prescrit un cabinet, elle doit pouvoir prouver que c'est l'affilié qui, de lui-même, a signé une convention avec celui-ci.

En ce qui concerne la collecte d'informations économiques, elle doit se limiter à des informations destinées à permettre à son partenaire, d'une part de prendre ses propres décisions de gestion et d'autre part de comparer ses résultats aux autres partenaires du réseau.

La tête de réseau peut être tentée, suite à l'exploitation des chiffres recueillis, de donner au partenaire des conseils de gestion. Attention toutefois à ne pas le conduire vers une orientation désastreuse. Chaque cas étant particulier, la réitération d'une action favorable pour l'un peut être nuisible pour l'autre, en raison d'une structure financière différente, qui ne peut être connue dans les détails par la tête de réseau.

Il arrive aussi qu'un franchisé malveillant puisse exploiter le traitement des tableaux de bord pour démontrer que les résultats des autres franchisés sont en dégradation, ce qui pourrait conforter une action « en appauvrissement » voire en absence de substance du savoir-faire qui, bien qu'existant au départ, ne se serait plus jamais amélioré.

### ► La licence des marques

En cas de sous-licence de marque, il convient d'être extrêmement prudent sur la durée restant à courir de la licence principale par rapport à celle donnée au partenaire. Le risque qui se pose est le suivant : le propriétaire de la marque peut, à tout moment, résilier la licence qu'il a consentie ou, plus simplement, refuser son renouvellement, ce qui aurait pour conséquence que ni la tête de réseau ni les affiliés n'auraient plus de droit sur la marque et devraient en conséquence changer leur enseigne.

Pour prévenir ce contentieux, on choisira de démembrer la propriété de la marque (appartenant au donneur en licence) de l'usufruit accordé à la tête de réseau, en y assortissant les pontages juridiques *ad hoc* (à préciser dans le contrat de franchise/partenariat), l'usufruit étant perpétuel.

### ► La défense des marques

La tête de réseau doit défendre ses marques contre les contrefacteurs, aussi bien intérieurs au réseau qu'extérieurs, ce qui suppose une surveillance régulière de celles-ci.

Un contentieux peut notamment naître du refus du partenaire de respecter les normes graphiques du réseau. Un contrôle régulier du point de vente du partenaire s'impose, suivi, si nécessaire, d'une intervention pédagogique qui aura pour but de faire comprendre, plutôt que de sanctionner.

### ► L'appauvrissement du savoir-faire

Le savoir-faire, clé de la réussite commerciale du franchisé, doit être évolutif. L'appauvrissement du savoir-faire est la cause majeure des velléités contentieuses en franchise. C'est un point délicat car s'il disparaît, le contrat se vide de sa substance et perd sa qualification de franchise. Au surplus, la position concurrentielle du franchisé s'en trouve affectée.

Il faudra donc s'interroger sur l'opportunité de sortir de cette contrainte en faisant évoluer le contrat de franchise en contrat de partenariat<sup>1</sup>. Cette stratégie permet d'impliquer le partenaire dans un échange d'expériences et de compétences qui lui permet d'enrichir, s'il en a la capacité, la formule qu'il exploite.

### ► Le non-respect du concept et des procédures

Même si le réseau n'est ni une caserne, ni une prison, il faut que le partenaire respecte le concept car celui-ci conditionne sa réussite. Les déviations conduisent souvent les franchisés à des résultats médiocres qu'ils imputent à la seule responsabilité du franchiseur, en ignorant leur propre défaillance. Ils n'hésitent pas à mettre en avant le fait que la formule, contenue dans un package mal rédigé et mal ordonné, relève davantage d'un ramassis de banalités que d'une méthode permettant une réitération conforme. Et il est vrai que maîtriser son savoir-faire ne signifie pas nécessairement maîtriser le savoir faire faire, ce pour quoi le franchisé a payé. Des techniques et des méthodes nées de la longue expérience du cabinet Michel Kahn Consultants permettent aujourd'hui d'atteindre ces objectifs.

---

1. Voir l'exemple du réseau Inter Caves, précité.

En revanche, lorsqu'ils réussissent, ils s'approprient exclusivement, pour les moins objectifs, cette réussite.

« Laisser-faire » est contraire au rôle et à la responsabilité d'une tête de réseau : à elle de s'assurer que les membres du réseau, du fait d'une application défectueuse du concept, ne portent atteinte à l'identité et à la réputation du réseau. Le management doit être adapté à la nature du concept. Un réseau comme McDonald's par exemple, nécessitera un management pédagogique et directif adapté.

La prévention en la matière consiste à être équipé d'outils appropriés et particulièrement bien rédigés pour que, suite à la formation, les procédures soient facilement assimilées et comprises, en vue d'une exécution conforme. S'ajoute à cela une proximité dans la surveillance de la bonne application du concept.

#### ► L'assistance technique

La tête de réseau s'engage contractuellement à fournir une assistance régulière à son partenaire. Ce dernier ne manquera pas, lorsque les relations se seront détériorées, de prétendre que l'assistance était inexistante ou inefficace. Voilà pourquoi il convient d'en conserver une trace, tant sur le nombre d'interventions que sur la qualité de l'assistance fournie.

Ainsi, lors de chaque visite, des bordereaux de visite avec les thèmes abordés ainsi que les conseils qui en découlent seront notifiés et contre-signés, mettant au surplus en relief les coûts y relatifs. De même, lors de formations, un récépissé de fin de stage sera signé par le partenaire, avec la trace du contrôle des connaissances.

De manière générale, lors de toute correspondance, la tête de réseau devra être particulièrement attentive à utiliser un style de non-subordination, en prenant soin de formuler ses instructions sous la forme de conseils donnés dans l'intérêt du partenaire.

#### ► L'excès de communication

Le dialogue est sûrement l'outil le plus efficace pour lutter contre les incompréhensions et les divergences d'opinions, génératrices de contentieux. Rien ne remplacera un dialogue permanent et transparent avec son partenaire, dans une proximité et une complicité bien équilibrée.



Mais attention ! Trop de dialogue peut réduire l'espace de l'indispensable respect qui doit présider à ce type de relations contractuelles. Les meilleurs amis peuvent rapidement devenir les meilleurs ennemis. N'oublions pas que chacune des parties est une entité économique distincte avec des intérêts pour la plupart convergents, mais pour certains – il faut l'admettre – divergents. La bonne gestion de cet espace est la meilleure garante d'une maîtrise des dérapages générateurs de contentieux.

Et puis, il y a les structures de dialogue horizontales, celles qui lient les partenaires entre eux. Ce type de dialogue se conçoit lorsque les écarts économiques sont relativement réduits entre les entités économiques. Le contraire aurait pour effet de mettre en exergue les dénominateurs communs négatifs, susceptibles d'entraîner la création de regroupements qui exprimeraient leur mécontentement. La psychologie de groupe peut alors être incontrôlée et générer des procès en chaîne.

On a ainsi assisté, au fil des ans, à la création d'associations de défense qui ont amené le réseau à sa perte : Plein Pot, Cash Converters, Climat de France ou encore Felicitas en ont fait les frais.

La stratégie idéale consiste à mettre en place un conseil consultatif avec un règlement intérieur adapté au concept et à la structure du réseau. De nombreux contentieux ont pu être évités de la sorte et de nombreux conflits naissants désamorçés, car ils le sont par les membres du réseau eux-mêmes.

#### ► Le contentieux initié par les tiers

L'expert-comptable du franchisé – qui doit être indépendant de la tête de réseau –, un banquier, un fournisseur (souvent prescripteur d'un dépôt de bilan que l'on aurait pu éviter) peuvent être à l'initiative d'un contentieux.

Le consommateur insatisfait peut, lui aussi, constituer un danger ; voilà pourquoi la mise en place d'un « service consommateur » géré par la centrale fait partie du dispositif de prévention.

#### ► Le non-paiement des redevances ou des factures de fourniture

C'est sûrement la cause la plus courante et la plus fréquente de contentieux. Le management adapté consiste à faire preuve de souplesse dans la plus grande fermeté. Il faut comprendre les raisons du non-paiement et le traiter de façon adaptée.

Chaque cas nécessite une analyse préalable avant d'agir. Continuer à fournir des services non rémunérés ou des marchandises non payées peut, à un moment donné, placer le franchiseur dans un soutien abusif qui devra bien s'arrêter un jour – sous peine de sanctions –, mais à quel prix ? Mieux vaut alors s'orienter vers une résiliation amiable plutôt que vers une situation de blocage qui entraînera la rupture totale du dialogue direct et un inévitable contentieux dont l'issue est souvent incertaine.

### *En phase de rupture*

N'oublions pas que le principal générateur de contentieux est l'intérêt financier ou le non-respect du concept, et souvent les deux !

La séparation à l'amiable est neutralisante de contentieux. En cas d'échec, encore peut-on tenter une amiable composition dans le cadre du conseil consultatif, organisée par la commission *ad hoc* créée en son sein, ou une conciliation extérieure. Après accord, il convient de rédiger un avenant de résiliation valant transaction.

### *Conclusion*

La prise en compte de ce qui précède nous permet d'acquérir des mécanismes et des réflexes de défense qui sont les meilleurs rouages de la prévention, et de conforter le vieil adage « Mieux vaut prévenir que guérir ! »

## Les clés d'une communication interne optimale

La communication interne au réseau sera dite optimale si elle vise :

- à instaurer un dialogue et un contact permanent entre les membres du réseau ;
- à faire participer les partenaires afin de les impliquer et de les responsabiliser.

## *Instaurer un dialogue et un contact permanent entre les membres du réseau*

La communication interne permet à la fois de véhiculer les réponses que la tête de réseau apporte aux interrogations de ses affiliés et de tenir son réseau informé en permanence de tout renseignement utile. Les moyens de communication mis en place doivent ainsi tendre vers deux objectifs pour la tête de réseau : se rendre proche et disponible vis-à-vis de ses affiliés. En ce faisant, elle renforce la cohésion du réseau.

### ► Être proche de ses affiliés

Une centrale dispose de trois types d'instruments pour communiquer avec son réseau. Plus elle les utilisera pour apporter des réponses à ses affiliés, plus ces derniers se sentiront rassurés, en sécurité, confiants, et moins il existera de motifs de conflits possibles.

- *La rencontre tête de réseau-membres du réseau*

La rencontre avec les affiliés constitue la meilleure façon pour la tête de réseau de faire passer ses messages et de renforcer la cohésion du réseau, en faisant participer activement les partenaires à la vie de celui-ci.

La tête de réseau peut ainsi organiser des *réunions régionales périodiques* afin de leur présenter un nouveau produit à commercialiser, la nouvelle campagne publicitaire nationale qui sera mise en place, etc.

Des *commissions de travail* (ou séminaires) peuvent également être mises en place, au cours desquelles pourront avoir lieu de véritables échanges d'idées entre affiliés et représentants de la tête de réseau. Prolongement du conseil consultatif, elles peuvent être chargées de réflexions dans des domaines plus précis tels que : la publicité, l'innovation, les achats, les services consommation et concurrence, l'exportation du réseau, etc. et ce, toujours dans le cadre d'une parité tête de réseau/partenaires.

Par ailleurs, de nombreux réseaux ont instauré une *convention annuelle nationale* qui permet aux partenaires (qui sont tous conviés) de rencontrer les membres de la tête de réseau et de faire connaissance entre eux dans un cadre souvent convivial ; et à la tête de réseau de dresser un bilan de l'année écoulée et d'exposer sa stratégie pour l'année à venir.

Des *événements particuliers* (l'anniversaire de l'enseigne par exemple), marquants dans la vie de l'enseigne, peuvent être l'occasion de réunir

l'ensemble des partenaires en exercice et des anciens partenaires, les collaborateurs et anciens collaborateurs, les principaux fournisseurs, etc. autour d'un dîner-spectacle par exemple, accompagné d'une remise de cadeaux.

- *La circulation de l'information*

Tout doit être mis en œuvre pour que l'information circule en permanence entre la centrale et les affiliés. Cette information peut prendre des aspects formels comme informels : **formels** par la réalisation régulière de bulletins de liaison, de lettres d'information, de journal intérieur ; **informels** par des communications téléphoniques ou des échanges de correspondances provoqués par des besoins ponctuels.

Si l'information purement formelle est de nature à renseigner, celle informelle sert généralement à rassurer. Ainsi, la présence simultanée de ces deux types de communication est très vivement conseillée.

L'utilisation des nouveaux supports technologiques est ici un atout. En effet, l'informatique permet une communication rapide, générale ou personnalisée. De plus, et contrairement à l'opinion générale, la sécurité de la communication est particulièrement grande. Contrairement à un écrit qui peut facilement être égaré ou lu par une personne à laquelle l'information n'était pas destinée (un concurrent du réseau par exemple), l'informatique, par le biais d'un réseau correctement mis en place, assure une centralisation efficace de l'information et sa disponibilité pour tous les affiliés, mais rien que pour eux. Pour autant, l'information sur support écrit ne doit pas être oubliée. Elle constitue en effet un instrument de publicité de premier ordre si l'on garde à l'esprit que l'écrit circule facilement.

Ainsi, près d'un réseau sur quatre édite aujourd'hui un *journal interne* à destination exclusive des affiliés, dans lequel on trouve une présentation des nouveautés, les étapes marquantes de la vie du réseau, l'état de la concurrence, l'arrivée de nouveaux entrants dans le réseau, etc., mais aussi des événements plus personnels tels que les anniversaires, naissances, mariages ou départs à la retraite, qui contribuent à travailler « l'esprit réseau ». Ce journal se décline aujourd'hui en sites intranet.

Moins fastidieux et plus économiques, des *bulletins de liaison*, sortes de « flash d'informations », permettent à la tête de réseau de faire

connaître au besoin des informations utiles et/ou importantes à l'ensemble des membres.

D'un point de vue « télématique », la centrale peut notamment proposer un service d'*assistance téléphonique* à ses affiliés, afin que ceux-ci lui fassent connaître leurs interrogations et doléances (plus ou moins urgentes), mais également par le biais duquel ils pourront lui faire remonter leurs éventuelles suggestions sur la gestion du réseau.

Est-il encore utile de signaler l'existence des *fax et e-mails*, qui sont utilisés quotidiennement.

- *Les structures de dialogue*

Des structures de dialogue peuvent être mises en place. Il est difficile de créer un « outil » mieux adapté que le conseil consultatif. Il est le lieu naturel de rencontre entre représentants de la centrale et des affiliés, chacun étant doté d'un pouvoir de décision identique. Tout en conservant une fonction purement consultative, c'est au sein du conseil que sont débattues, deux fois par an, les grandes orientations de la chaîne. C'est également l'occasion d'évoquer les difficultés internes et de proposer des stratégies commerciales.

La liste des moyens de communication interne que nous venons de vous proposer n'est bien entendu pas exhaustive. Chaque réseau peut laisser libre cours à son imagination en ce domaine, celle-ci ne pouvant que lui être bénéfique.

► Être à l'écoute, être disponible pour ses affiliés

Au fur et à mesure du développement du réseau, le nombre de ses membres augmentant, la tête de réseau dispose proportionnellement de moins en moins de temps à consacrer à chacun. Afin que les partenaires ne se sentent pas « abandonnés » (notamment les premiers ayant intégré le réseau, qui perçoivent le changement de manière plus nette), il est important qu'elle compense son « absence » de telle sorte que la qualité et la quantité de contacts avec chaque membre du réseau restent, sinon constantes, au moins satisfaisantes de l'avis des affiliés.

Cela suppose que la tête de réseau :

- anticipe les implications engendrées par chaque ouverture, en termes de personnel (formateurs, animateurs, etc.), au niveau de l'organisation de la centrale ;

- adopte une politique de communication interne efficace (que nous avons développée précédemment), mais également une **politique d'animation dynamique**.

► Conclusion

Ces structures et moyens de communication interne permettent un dialogue permanent et contribuent à consolider le réseau, mais encore faut-il prévoir des **mécanismes intervenant en cas de rupture de la communication**. En cas de crise grave la tête de réseau doit être capable d'intervenir rapidement et efficacement : le contrat pourra prévoir, par exemple, l'intervention d'une tierce personne, afin de résoudre plus facilement le conflit.

*Faire participer les partenaires afin de les impliquer et de les responsabiliser*

Afin de conserver leur avantage concurrentiel, les réseaux sont conscients qu'ils doivent en **permanence faire évoluer leur concept**. Non seulement parce qu'ils s'y sont engagés par contrat, mais également pour s'assurer la confiance de leurs affiliés et assurer en conséquence le développement et la pérennité de leur réseau. Cependant, s'ils mettent en place des structures spécialement conçues à cette fin, trop peu de réseaux de franchise s'activent à faire participer leurs membres à ce travail.

Or, les franchisés, ayant acquis un certain capital d'expérience sur le terrain, constituent une véritable source d'information et devraient, comme dans le cadre du partenariat, être sollicités pour travailler à l'évolution du concept et au maintien du réseau dans un environnement concurrentiel.

Cette collaboration permet en outre de valoriser les partenaires. Or, plus les partenaires se sentent impliqués dans la vie du réseau, écoutés, plus ils s'investissent. C'est important lorsque l'on sait que le succès du réseau repose sur celui de ses membres.

## L'animation du réseau

L'objectif visé étant d'optimiser la performance du réseau, il est nécessaire de créer un **dynamisme** interne, notamment par une stimulation active et des outils managériaux performants.

De manière générale, la tête de réseau doit veiller à respecter l'indépendance du partenaire, sous peine de se voir sanctionner. À aucun moment le management ne doit laisser transpirer la moindre ingérence dans la conduite des affaires et dans la gestion du partenaire qui est – et demeure, il faut le rappeler – un commerçant juridiquement et économiquement indépendant. Tout doit être fait pour l'impliquer dans les décisions qu'il devra être libre de prendre, sur la foi des conseils dispensés par la tête de réseau, qui s'apparenteront davantage à des suggestions qu'à des instructions.

Parmi les outils de stimulation les plus efficaces, figurent :

- **L'audit-performance** ; c'est l'analyse approfondie, par la tête de réseau, des performances du réseau. C'est l'occasion de comparer les résultats de chaque maillon d'une chaîne et de les mettre en perspective avec ceux des autres. Au cours d'un tel audit, il s'agit aussi bien de corriger les insuffisances de gestion que de révéler les réussites locales, qui, une fois analysées, pourront bénéficier à tous les affiliés.
- **Le classement des partenaires** ; certains réseaux, principalement dans l'équipement de la personne et la restauration, n'hésitent pas à entretenir un esprit de compétition entre les membres, par la création et la diffusion dans le réseau d'un *top ten* des partenaires. Parallèlement, ils adressent de manière individuelle aux partenaires leur classement, afin qu'ils puissent se comparer aux autres et essayer de s'améliorer.
- L'octroi **d'avantages économiques ou personnels** aux partenaires les plus performants.
- **L'animateur du réseau**, autrement appelé, dans les réseaux de partenariat, « **coach** », dont le rôle sera envisagé plus en avant, etc.

## *Définition du coaching*

Le coaching est une opération d'accompagnement personnalisée, inspirée, ainsi que le laisse supposer l'appellation, de l'entraînement des sportifs de haut niveau.

Il implique principalement deux intervenants :

- Le « coaché » ; pour reprendre la comparaison tirée du sport, il s'agit de l'athlète. Celui-ci dispose déjà d'un niveau de compétence élevé qui, pour être accru encore, requière un regard neuf, des méthodes adaptées à sa personnalité et une attention particulière. Dans le cadre d'un réseau de partenariat, le « coaché » pourra être tout à la fois un cadre dirigeant du partenaire, une équipe de vente ou encore une structure opérationnelle.
- Le « coach » ; il s'agit de l'entraîneur. Il doit être en mesure d'appréhender le « coaché » sous l'angle de ses capacités actuelles d'une part, mais également, et surtout, sous celui de son potentiel et de sa personne. Sa méthode formative doit être adaptée au « coaché ». En pratique, il s'agira d'un intervenant du partenaire principal.

Le coaching se distingue nettement des autres méthodes formatives. Ainsi, ce n'est pas une opération de tutorat dans laquelle le tuteur indique de manière immuable les bons et les mauvais comportements. De même, il se distingue du *consulting*, méthode dans laquelle le consultant se borne, pour l'essentiel, à faire le diagnostic d'une structure et à proposer des angles d'amélioration.

Le coaching repose sur **six principes fondamentaux**, soit :

- Un respect de la personne « coachée ». Il ne s'agit pas d'imposer des modèles, des comportements au coaché, mais de lui donner la possibilité de prendre du recul, d'acquérir des grilles de lecture lui permettant de mieux comprendre ce qu'il vit, d'envisager lui-même des modifications de comportements et de choisir les modes d'action pertinents.
- Un développement de l'autonomie de la personne accompagnée. Autant que possible, le coach évite de créer de la dépendance. Dans ce but, il n'apporte que rarement des solutions. Il reformule, questionne, fait des synthèses, aide la personne à faire des liens,



peut apporter parfois des modèles explicatifs ou donner des conseils de lecture.

- Une forte dimension individuelle. Le coaching est orienté vers le développement du potentiel de l'individu et doit aider celui-ci à prendre conscience de ses obstacles personnels, à mieux faire avec et peut-être même à les dépasser.
- Une prise en compte des émotions que la personne laisse paraître. Un fort état émotionnel indique que la personne est très impliquée dans ce qu'elle dit, qu'elle est très affectée par ses propos. Donner à la personne la possibilité d'entreprendre un travail de clarification par rapport à ce qu'elle ressent lui permet d'en prendre conscience. Elle peut ainsi prendre du recul et mieux gérer son émotion.
- Une démarche impliquant une réflexion du coaché en l'invitant, par le biais de la reformulation, à trouver la cause de ses comportements. En effet, ce n'est qu'en sachant pourquoi on agit de telle manière qu'il sera possible de modifier réellement un comportement.
- Un désir de changement. Les attentes des personnes qui initient un coaching sont d'abord des demandes de changement de comportement. L'entreprise est le terrain de l'action : grâce au coaching, la personne s'engagera sur des axes de progrès qu'elle expérimentera.

### *Application du coaching au partenariat<sup>1</sup>*

La technique du coaching est parfaitement adaptée au partenariat, qui l'a adoptée bien avant qu'elle ne fasse l'objet d'une formalisation dans le cadre des techniques de management.

Après avoir collecté l'expérience tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du réseau, par le biais des opérations de benchmarking notamment, le partenaire principal doit **proposer** cette transmission aux membres du réseau. La notion de proposition est ici fondamentale et rentre parfaitement dans le cadre du désir de changement propre à toute opération de

1. Voir figure 6.1 « Processus de fertilisation croisée en matière de partenariat ».

coaching. Rappelons, en effet, que dans un réseau de partenariat le management est participatif. La démarche formatrice est donc fondamentalement volontaire. Ainsi, l'initiative du coaching viendra du membre du réseau, qui précisera à la tête de réseau quelles sont les difficultés qu'il rencontre ou quels sont les points qu'il désire améliorer. Le partenaire principal, à son tour, recherchera au sein des expériences collectées la solution au problème.

**La transmission de l'expérience implique le respect de 7 étapes :**

- **Étape 1** : présentation de l'objectif de la transmission d'expériences. Le partenaire coaché doit clairement expliquer quels sont les objectifs poursuivis.
- **Étape 2** : accompagnement du coaché. Le partenaire principal s'attarde sur les méthodes actuellement employées par le membre du réseau tout en identifiant les causes possibles des difficultés rencontrées.
- **Étape 3** : reformulation. Le partenaire principal interroge le membre du réseau sur les raisons des méthodes suivies. En posant simplement les questions, le partenaire sera obligé de s'interroger à son tour. Bien souvent, il ressort à cet instant que l'origine des comportements suivis n'est pas rationnelle mais liée à l'habitude. On rencontrera, dans ce cas de figure, des réponses typiques : « Pourquoi agissez-vous de la sorte ? » « Nous avons toujours fait comme cela ».
- **Étape 4** : proposition d'amélioration. Le partenaire principal fournira au partenaire coaché un ensemble de techniques expérimentées en proposant de les mettre en application. Il en donnera une illustration *in vivo*.
- **Étape 5** : adaptation de la solution. Le partenaire coaché expérimentera la méthode proposée, le partenaire principal veillant à ce qu'elle soit bien appliquée et à ce qu'elle soit adaptée à ses besoins.
- **Étape 6** : fixation des objectifs à atteindre. L'application de la méthode doit permettre un résultat concret, mesurable. De ce fait, il est nécessaire de se fixer des objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent rester réalistes et encadrés dans une limite temporelle clairement définie.
- **Étape 7** : *feed-back*. Idéalement, le partenaire principal et le partenaire coaché doivent se rencontrer à nouveau afin de vérifier si les objectifs poursuivis ont été atteints et, le cas échéant, de perfectionner encore la méthode.

# Le développement du réseau

## La pérennité du réseau

**L**A VÉRITÉ DU JOUR n'étant pas forcément celle du lendemain, la tête de réseau doit être très vigilante car les risques d'obsolescence sont réels pour tout réseau. C'est pourquoi elle doit sans cesse se remettre en cause afin de rester compétitive et ne pas perdre de parts de marché. Pour éviter que la chaîne ne se désagrège, elle va devoir veiller, d'une part, à maintenir l'unité du réseau et, d'autre part, à rester à l'écoute du marché en réactualisant sa formule et ses signes distinctifs.

### *Veiller à l'unité du réseau*

Veiller à l'unité du réseau implique, en premier lieu, de savoir avec le plus de précision possible ce qui s'y passe. Ce qui peut sembler n'être qu'une lapalissade est, en pratique, bien difficile. Ainsi, la tête de réseau devra-t-elle savoir mesurer les performances des partenaires, gérer leurs relations et, enfin, éviter que le contrat ne soit un carcan empêchant l'évolution.

Des nuances existent selon le type de réseau, dans la mesure où :

- un réseau de franchise doit être uniforme ;

- un réseau de partenariat doit être homogène sans être uniforme ;
- tous les réseaux du commerce organisé indépendant doivent viser la cohésion.

► **Le contrôle des partenaires ou la mesure de la qualité et de la performance**

La tête de réseau devra mettre en place un système de contrôle de ses affiliés afin de **s'assurer en permanence que chaque membre applique correctement le concept**, et non pas seulement une « approximation » du concept. En effet, le non-respect du concept constitue la source de conflit la plus importante entre les parties et porte atteinte à l'homogénéité du réseau.

Il est donc important que la centrale crée des outils de contrôle afin de réagir vite et efficacement. C'est même une obligation pour le franchiseur dans la mesure où il s'est engagé contractuellement à transmettre sa réussite, et que celle-ci passe obligatoirement par une application fidèle de l'intégralité de son concept. Il en est de même en matière de partenariat, même si les partenaires ont une plus grande latitude dans l'application du concept.

Ce pouvoir accordé à la centrale est essentiel et a d'ailleurs été reconnu expressément aux franchiseurs par le règlement d'exemption catégorielle n° 4087/88, qui valide les clauses permettant au franchi-seur « d'effectuer des contrôles des locaux et/ou des transports visés au contrat, y compris des produits vendus et des services fournis ainsi que des inventaires et des états financiers du franchisé ».

Si ces mesures sont nécessaires et indispensables, il faut néanmoins qu'une relation de confiance s'installe entre les parties car, psychologiquement, le meilleur moyen de faire respecter la formule au partenaire est de lui démontrer la confiance qu'on lui accorde.

Les modalités du contrôle sont, généralement, doubles.

D'une part, le partenaire **fournit certaines informations** à la tête de réseau, directement ou non. À titre d'exemple, dans le réseau de franchise X, le système de mesure permet de quantifier le volume des achats non autorisés, faits par des franchisés auprès de fournisseurs non agréés. Ce contrôle est d'une importance fondamentale car, si des franchisés commercialisent des produits non contrôlés dont la qualité est incertaine, cela peut tromper et décevoir un consommateur, et mettre en péril la

notoriété de l'enseigne. Ainsi, après chaque contrôle, les représentants du réseau X se rendent sur place (si besoin est, accompagnés d'un huissier) pour faire l'inventaire des produits « non contractuels », avec l'astreinte de les faire disparaître dans un certain délai. De même, dans un réseau comportant une clause d'approvisionnement exclusif, la tête de réseau connaît nécessairement les volumes d'approvisionnement des affiliés et peut aisément en tirer une évaluation de leur chiffre d'affaires.

D'autre part, l'**animateur** du réseau a pour mission de visiter périodiquement les points de vente partenaires et de relever les éventuels dysfonctionnements. Il est indispensable car il joue le rôle d'interface entre les parties : il permet de faire redescendre les messages de la tête de réseau aux affiliés et à l'opposé de faire remonter l'information. Il est à la fois contrôleur de la bonne application du concept, coach des partenaires, auxquels il prodiguera des conseils en vue d'une amélioration de la gestion de leur point de vente, et enfin créateur de dynamique.

De nombreux réseaux ont recours, en outre, aux « **clients mystères** ». Ceux-ci, sous le couvert de l'apparence de clients, ont en réalité pour mission d'évaluer l'efficacité de certains processus chez le partenaire, tels que l'accueil, le service à la clientèle, les mesures de sécurité, les équipements et matériels, le respect des procédures commerciales et administratives, etc.

La centrale peut également convenir avec ses membres de soumettre des **questionnaires** aux clients afin que ceux-ci s'expriment sur les sujets évoqués ci-dessus, dont elle transmettra les résultats au partenaire.

Pour des raisons évidentes de performance de la mesure qualimétrique, il est fortement recommandé de recourir aux services d'un cabinet de consultants, qui dispose d'outils spécifiques aux réseaux (méthode de réseaumétrie), validés par l'expérience.

Si des dysfonctionnements sont détectés chez un partenaire, la tête de réseau aura soin de les analyser au préalable avec ce dernier avant d'appliquer une éventuelle sanction. Dans une telle situation, son discours doit être le suivant : proposer et non dicter une conduite, ceci afin d'éviter au maximum les heurts, toujours nuisibles au réseau.

### ► La gestion des rapports entre anciens et nouveaux affiliés

À tout moment il faut veiller à maintenir l'unité du réseau. L'arrivée progressive de nouveaux affiliés au sein de la chaîne peut être, paradoxalement, une cause de perturbation, notamment dans le cadre de la

franchise : les anciens franchisés, forts de leur expérience de pionniers, risquent de voir avec une certaine jalousie « les petits derniers » profiter de leur savoir-faire. Aussi, la tête de réseau devra-t-elle créer des liens d'affinités entre eux, par le biais de rencontres et de séminaires, le but poursuivi étant de créer un groupe homogène où chaque partenaire travaille dans l'intérêt du réseau. Cette tâche sera d'autant plus simplifiée que la tête de réseau aura pris soin de recruter des partenaires correspondant au profil-type.

► **La nécessité d'un contrat suffisamment souple**

On peut éviter les risques de vieillissement interne d'un réseau en y pensant dès l'élaboration du contrat, en veillant à ce que le cadre juridique ne soit pas en lui-même une incitation à l'obsolescence. Etabli à un moment donné de l'histoire du réseau, le contrat doit être suffisamment clair et complet pour éviter les malentendus, mais suffisamment souple pour ne pas se transformer en un carcan qui bride les initiatives ou, pire, qui devienne dissuasif pour le partenaire entreprenant. Ce peut être, par exemple, le cas d'exclusivités territoriales mal définies et devenues impraticables à un moment donné. Il faut également éviter les disparités de contrat trop importantes entre anciens et nouveaux affiliés et s'assurer que les redevances correspondent parfaitement à la valeur des services rendus.

*Réactualiser sa formule et ses signes distinctifs*

En commerce organisé indépendant comme dans toute forme de commerce, la réactivité aux changements doit être grande. Cependant, la difficulté est ici accrue puisque le changement doit être répercuté dans toutes les unités de façon uniforme, simultanément et rapidement. Inversement, l'enseigne bénéficie d'un avantage en la matière puisque chaque affilié constitue un centre d'observation du marché local. Les remontées d'informations doivent permettre une réponse adéquate de la part de la tête de réseau, l'idéal étant, bien entendu, de savoir anticiper les mutations du marché.

L'économie actuelle est caractérisée par des marchés turbulents aux variations rapides. **L'évolution du marché** peut avoir plusieurs origines :

- une modification de la demande, qualitative ou quantitative, peut constituer une telle modification (un changement du

comportement d'achat ou l'arrivée sur le marché de nouveaux consommateurs) ;

- une évolution de l'offre (émanant d'un producteur, d'un distributeur) ;
- un changement des environnements technologique, culturel, institutionnel, juridique, fiscal, économique ou social.

Tous ces paramètres peuvent entraîner un vieillissement du réseau. Il est donc de la plus grande importance que les services de la centrale restent attentifs à la moindre évolution de l'un de ces paramètres, en analysant le plus précisément possible les informations communiquées par les hommes de terrain que sont les affiliés. Après quoi, la centrale améliorera sa formule.

Quand bien même l'enseigne commercialiserait des produits ou services susceptibles de satisfaire la demande du consommateur, elle pourrait afficher de mauvais résultats du fait d'une **politique marketing déficiente**. Sans apporter aucune modification aux produits ou services, la tête de réseau devra revoir son plan marketing et sa communication afin de donner un nouvel élan au réseau. Dans ce cadre, la modification des signes distinctifs du réseau peut s'avérer nécessaire<sup>1</sup>.

Certaines têtes de réseau n'hésitent pas à développer plusieurs concepts, afin de coller au mieux aux nouvelles tendances de consommation.

Le groupe Monceau Fleurs, qui exploite sous réseau les enseignes Monceau Fleurs et Happy, constitue un bon exemple de réseau dynamique. Si la première enseigne, Monceau Fleurs, bénéficie d'un positionnement urbain et haut de gamme, le positionnement de la deuxième, Happy, est quant à lui *low cost*. Cette diversification récente de l'offre permet à la tête de réseau de toucher deux familles de consommateurs et répond à la tendance actuelle des Français à être de plus en plus économes. De plus, le groupe Monceau Fleurs se démarque de la concurrence à travers la création de huit à dix produits nouveaux chaque année.

Cette diversité de concepts se retrouve également dans l'optique ou la coiffure (ex. Serge Comtesse/SELF COIFF low cost).

---

1. Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter à la partie relative à la gestion du changement de marque.

Enfin, la pérennité du réseau passe, si nécessaire, par sa **défense**, aussi bien contre les membres du réseau qui porteraient atteinte à son identité et à sa réputation (notamment par une mauvaise application du concept) que contre les tiers au réseau, tels des contrefacteurs.

## L'exportation du réseau

Les quinze dernières années ont été, de toute évidence, marquées par les facilités accrues des échanges internationaux. L'ouverture de l'Espace économique européen (EEE) en est un exemple flagrant. Le commerce électronique en est un autre. Désormais, l'entrepreneur avisé ne réfléchit plus en termes de pays mais doit inscrire sa stratégie d'expansion dans un cadre beaucoup plus vaste : le continent, voire même la planète !

De plus, la technique de maillage propre aux réseaux de distribution conduit à une saturation rapide du territoire, de telle sorte qu'arrivé à un certain point le développement du réseau ne peut se faire qu'à l'étranger. L'on peut alors se demander s'il est préférable d'exporter, tel quel, son réseau ou de choisir une autre forme de commerce.

Mais exporter relève d'un défi ! En effet, chaque pays a son contexte socio-économique, culturel et juridique propre, auquel il convient de s'adapter pour pénétrer ses marchés. Exporter nécessite donc de bien préparer son projet. En outre, cela suppose de maîtriser les nombreuses techniques juridiques d'implantation. Enfin, nous vous proposons un rapide panorama des pays dans lesquels il fait bon, actuellement, d'exporter son réseau.

À l'heure actuelle, plus de 270 réseaux français se sont déjà exportés<sup>1</sup>.

### *Pourquoi exporter son réseau ?*

L'entrepreneur désireux de s'implanter à l'étranger est libre de choisir la bonne formule (commerce intégré, commerce indépendant ou commerce organisé indépendant), mais il est établi que le commerce **organisé** international offre les meilleurs atouts et réduit considérablement les risques

---

1. Source : *Entreprendre et franchise*.



inhérents à l'exportation. En effet, grâce à cette méthode de développement, la pénétration des marchés extérieurs se fait de façon directe, c'est-à-dire maîtrisée, et, surtout, l'intégration dans le contexte socio-économique du pays en est facilitée et accélérée dans la mesure où les partenaires choisis sont des professionnels, souvent bien implantés dans le pays ciblé ou, du moins, connaissant parfaitement la mentalité du pays, les attentes des consommateurs et donc les tendances du marché.

De plus, le partenariat international (comme national) permet au réseau d'assurer l'autofinancement de son développement.

Enfin, l'internationalisation de la marque augmentera sa notoriété et la capitalisera de façon exponentielle, grâce à l'étendue de sa couverture.

De nombreuses enseignes sont ainsi devenues notoirement connues au niveau international grâce au commerce organisé indépendant. Peuvent être citées : McDonald's, Descamps, KFC, Rodier, Zara, Mango, Lacoste, Coca-cola, Orangina, Novotel, Midas, etc.

### *Bien préparer son projet : les prérequis à l'exportation*

Avant de se lancer dans cette opération, il faut savoir, il faut être prêt et savoir quand on est prêt ! Cela suppose que la formule soit mûre pour s'exporter, le fait qu'elle ait fait ses preuves sur le marché national n'étant pas suffisant.

Il convient de vérifier si la formule peut être exportée telle quelle. Pour cela, il sera nécessaire d'effectuer une série d'études et d'adaptations préalables, que l'on testera également dans un magasin pilote, implanté dans le territoire visé. De nombreux réseaux tant nationaux qu'étrangers ont connu des déboires alors qu'ils étaient persuadés que la reproduction à l'identique serait acceptée, ce qui est l'erreur principale commise par les réseaux. McDonald's (lors de sa première tentative) et Dip n'Strip en ont fait les frais en France, tout comme Tarte Julie en Belgique.

Ainsi, **les conditions de base à l'exportation du réseau (quel qu'il soit) sont au nombre de deux** : le diagnostic interne du réseau et l'adaptation de la formule aux exigences du pays étranger.

#### ► Le diagnostic interne du réseau

Il devra porter aussi bien sur les finances que sur la communication et l'organisation du réseau.

- *Au niveau financier*

Il faut se doter d'une capacité d'autofinancement et d'emprunt suffisante car exporter nécessite des investissements lourds et, contrairement à ce que l'on peut croire, on ne s'implante pas sur un marché étranger uniquement aux frais des partenaires. Des études préalables, notamment une étude d'implantation du réseau sur le marché étranger, bien qu'onéreuses se révèlent indispensables. Il est à noter que des organismes transfrontaliers spécialisés existent dans ce domaine.

À ces frais d'étude se rajouteront, pour la tête de réseau, les frais de création d'un pilote dans le pays visé, chargé de tester et d'adapter son concept, voire les frais de recherche du master.

Enfin, il faut tenir compte des frais inhérents à la recherche des partenaires étrangers voire des taxes d'importation – empêchant bien souvent l'exportateur de commercialiser ses produits de façon concurrentielle.

Les têtes de réseau devront donc bien connaître leur capacité financière car exporter, c'est savoir financer les décisions de stratégie.

C'est également être capable de mesurer les risques d'échecs et de déterminer si le réseau peut se permettre d'encourir de tels risques.

Le diagnostic financier est le **diagnostic le plus important**, sans lequel il ne serait pas possible d'envisager d'autres analyses, aussi bien internes qu'externes. Il faut être vigilant à ce que les moyens financiers investis dans l'expansion ne pénalisent pas le développement du réseau sur le marché d'origine.

- *Au niveau de la communication*

Il s'agit de mesurer le niveau de communication requis pour la pénétration d'un nouveau marché et d'évaluer son financement.

- *Au niveau de l'organisation*

Avant même d'exporter, il faut avoir envisagé toute son organisation logistique ainsi que la mise en place d'un service export. Ce diagnostic interne est indispensable car l'exportation nécessite une organisation adaptée tout en devant s'inscrire dans un marketing hyperstandardisé et une communication globale.

### ► L'adaptation du concept aux exigences du pays étranger

L'exportation du concept est une opération difficile qui nécessite beaucoup de professionnalisme dans la mesure où elle doit être cohérente.

Exporter, c'est s'adapter et respecter l'environnement socio-culturel, politico-économique et juridique du pays visé, un concept pouvant s'avérer inefficace hors de son pays d'origine ou même de sa région. Afin de limiter les risques d'échec, il est préférable de commencer à exporter dans un pays géographiquement et culturellement proche.

- *Le respect de l'environnement socio-culturel*

Adapter un produit ou un concept n'est pas simple. Il faut tenir compte de différents éléments dont la méconnaissance peut induire en erreur et dénaturer la formule. Il s'agit de bien étudier au préalable le comportement des consommateurs dans le pays d'implantation, leur mentalité, leurs habitudes, leur culture et même leur religion. Les résultats de l'étude ne peuvent être pertinents que si celle-ci est effectuée sur place pendant une durée significative. Cela demande donc du temps, de l'argent et du professionnalisme.

Doit également être analysé le comportement des partenaires. Chaque pays adopte un comportement différent dans la négociation ou la perception de l'offre et par conséquent dans la façon d'y répondre ; il s'agit de se plier à ces règles lorsqu'on cherche à conclure.

- *L'étude de l'environnement politico-économique*

Avant d'exporter, il faut savoir s'il existe une demande et sa nature qualitativement et quantitativement. Pour cela, il convient de faire une étude de marché complète sur la consommation des produits ou services proposés.

Il conviendra de déterminer, à l'issue de l'étude, le prix psychologique, afin de mieux positionner l'offre (ex. : « Tout à 10 euros », où le prix est au cœur même de du concept).

La tête de réseau devra également se renseigner sur les mesures adoptées par les gouvernants à l'égard des investisseurs étrangers. Certains pays, en voie d'industrialisation, cherchent par exemple à attirer des capitaux étrangers en leur accordant des régimes fiscaux et juridiques de faveur. Le Centre français du commerce extérieur ainsi que les attachés commerciaux auprès des ambassades disposent de précieuses informations à ce sujet.

• *Le respect de l'environnement juridique*

L'entrepreneur devra respecter la législation et les réglementations en vigueur dans le pays d'accueil. Cela implique :

*La mise en conformité du produit et de sa distribution*

L'exportation exige la mise en conformité du produit aux normes administratives ainsi que la soumission aux lois impératives du pays. Dans bien des cas, la révision de tout le produit est imposée, aussi bien dans son contenu que dans sa forme, son packaging, les notices le concernant, etc.

L'exportateur devra également se soumettre aux lois du pays en ce qui concerne la réglementation relative à la distribution des produits. Certains pays ont adopté une législation stricte en matière de prix et de concurrence.

*Le respect du droit des contrats*

Le commerce organisé, en tant que méthode commerciale, ne bénéficie pas toujours d'une réglementation spécifique. Cependant, il convient d'être prudent car il se peut qu'une réglementation s'applique à l'une des formes de réseaux (notamment la franchise et la concession) alors même qu'aucun texte n'a été nommément arrêté.

Dans certains pays, au contraire, la réglementation relative au système de distribution utilisé est clairement définie. Ainsi, aux États-Unis, tout franchiseur doit respecter les obligations qui s'imposent à lui dans le cadre des relations précontractuelles avec son franchisé. D'autres législations imposent l'insertion de clauses spéciales dans le contrat ou, au contraire, en interdisent.

Les relations contractuelles sont simplifiées par l'application du droit communautaire (notamment du règlement n° 2790-1999 du 22 décembre 1999 sur les restrictions verticales de concurrence) lorsque les accords concernent le commerce entre des états membres de la Communauté européenne. À défaut, les parties peuvent soumettre leurs relations contractuelles à la loi du pays de leur choix.

Ce panorama rapide de l'ensemble des tâches préalables à l'exportation d'un réseau démontre bien la grande complexité de l'opération : l'assistance d'un conseil spécialisé en la matière, qui se mettra en relation avec ses correspondants dans le pays d'accueil, s'avère des plus nécessaires.

**À RETENIR**

Avant d'étendre un réseau à l'étranger, il faut :

- réaliser une étude de faisabilité (juridique, commerciale, financière, concurrentielle, etc.) ;
- adapter si nécessaire le savoir-faire/la formule, testé au préalable dans une unité pilote (cela passe aussi par une traduction des manuels et supports de formation) ;
- adapter les produits et services, ainsi que la publicité et le marketing ;
- protéger la marque dans le pays visé, par le biais d'un dépôt, suivant les règles locales ;
- rechercher les capitaux nécessaires ;
- rechercher les partenaires.

*Les pays où il fait bon s'implanter*

Nous vous proposons un aperçu du contexte socio-économique de pays dans lesquels il fait bon, à l'heure actuelle, d'exporter son réseau de franchise (Allemagne, Belgique, États-Unis, Japon, Chine et Moyen-Orient). Les pays Baltes et les pays d'Asie du Sud-Est sont également des marchés porteurs.

Mais voici auparavant des exemples chiffrés du rayonnement de la franchise dans le monde.

**Tableau 13.1 – La franchise en Europe**

Pays	Nombre de franchiseurs	Nombre de franchisés
Grande-Bretagne	718	31 300
Allemagne	880	45 200
Grèce	430	6 540
Pays-Bas	453	19 600
Suède	300	9 600
Belgique	100	3 500
Suisse	180	
Finlande	177	3 666
Slovénie	106	980

Source : chiffres de la Fédération européenne de franchise au 1<sup>er</sup> octobre 2006.

Tableau 13.2 – La franchise hors Europe

Pays	Nombre de franchiseurs	Nombre de franchisés
USA	5 500	767 483
Canada	850	80 000
Mexique	720	462 000
Brésil	971	61 458
Afrique du Sud	391	22 609
Chine	2 100	120 000
Hongkong	74	2 700
Singapour	380	3 000
Australie	720	50 600

Source : chiffres de la Fédération européenne de franchise, au 1<sup>er</sup> octobre 2006.

► **L'Allemagne : un marché de taille qui offre de réelles opportunités**

Forte de son rang de 1<sup>re</sup> économie de la zone euro, l'Allemagne représente une place forte pour les acteurs du commerce organisé indépendant.

Elle a su, au cours des dernières années, combler de manière particulièrement efficace son retard en matière de franchise, à tel point qu'elle trônait en 2006, avec ses 880 réseaux et 45 200 franchisés, à la 2<sup>e</sup> place européenne.

La franchise allemande a pour particularité d'emprunter de nombreux traits au partenariat et aussi paradoxalement au droit de la consommation, avec des délais de rétractation en faveur du franchisé.

De nombreux franchiseurs français ont déjà sauté le pas et traversé la frontière pour s'y implanter. On y retrouve des enseignes telles que Pimkie, Promod, Yves-Rocher ou encore Kookai.

L'Allemagne étant le pays le plus peuplé d'Europe, elle offre un débouché fort pour les produits français, d'autant plus qu'ils y jouissent d'une bonne notoriété. À noter qu'un tiers des Allemands déclarent être prioritairement attentifs au prix.

### ► La Belgique : terre d'accueil

Dans un contexte économique pas forcément des plus favorables, la franchise sort son épingle du jeu et connaît actuellement un développement exponentiel. On ne recense pas moins de 100 franchiseurs, 3 500 franchisés, 30 000 emplois générant un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros : la franchise en Belgique représente actuellement 6 % du commerce de détail<sup>1</sup>.

Le marché belge est idéal pour exporter une franchise car il est proche de la France sur le plan géographique, culturel, linguistique et juridique (les textes applicables et les usages sont proches de ceux que nous connaissons, mais moins contraignants).

L'activité hôtelière, les services à la personne et l'équipement de la maison sont des concepts recherchés.

### ► Les États-Unis : pionniers et leaders

Le pays moteur de la franchise joue un rôle prépondérant dans le monde du commerce organisé. Leaders incontestables avec leurs 5 500 réseaux et leur chiffre d'affaires annuel de 1 500 milliards de dollars<sup>2</sup>, les États-Unis restent marqués par un potentiel de croissance fort auquel s'ajoute une demande en pleine progression.

L'hôtellerie, l'alimentaire et la restauration (notamment la restauration rapide) sont les secteurs les plus demandés.

Le *Federal Trade Commission* (ou FTC) de 1979, applicable au niveau fédéral, réglemente, à l'instar de la loi Doubin, les informations que le franchiseur doit remettre au franchisé afin de lui permettre de contracter en toute connaissance de cause<sup>3</sup>. En 2007 ont eu lieu une mise à jour et une modernisation de cette loi. Les changements apportés sont favorables à l'implantation des franchisés français sur le marché américain grâce notamment à une plus grande souplesse quant à la négociation des termes du contrat.

---

1. Chiffres recensés par la Fédération belge de la franchise.

2. Chiffres recensés par l'*International Franchise Association*.

3. À l'instar de la réglementation française, l'obligation n'est pas spécifique à la franchise et s'applique également à d'autres formes de réseaux.

► **Le Japon : l'essor fulgurant de la franchise au pays du soleil levant**

Selon Infofranchise.fr, la franchise au Japon a montré une croissance exceptionnelle, le système ayant été reconnu par la société japonaise comme un important moyen d'innovation et de développement pour l'économie nationale. L'on recensait en 2004 (chiffres de la Fédération européenne de franchise) 2 088 réseaux de franchise et 225 957 franchisés.

Les secteurs privilégiés y sont la restauration et les services.

Il aura cependant fallu attendre la dernière décennie pour que la franchise y soit réglementée, grâce à la loi dite *Medium-small Retail Business Promotion Act*, qui vise à protéger tantôt le franchiseur tantôt le franchisé.

► **La Chine : à l'aube du développement**

Ce pays, dont la population atteint aujourd'hui plus de 1,3 milliard d'habitants, représente sans nul doute un challenge important pour les franchiseurs internationaux. De nombreuses enseignes internationales s'y sont déjà installées, telles que Pizza Hut, Starbucks, Métro, Carrefour, Century 21 ou encore McDonald's.

Le développement de la franchise en Chine date du milieu des années 1990. En 2006, on y recensait 2 100 enseignes, qui disposaient d'environ 120 000 franchisés.

Malgré ces chiffres, force est de constater que la franchise en Chine n'en est qu'à un stade premier. Les enseignes qui s'y sont implantées ont en effet privilégié dans un premier temps la signature de *joint ventures* avec des partenaires locaux et le développement en succursale avant d'éventuellement s'étendre, dans un deuxième temps, via la franchise. C'est le cas de McDonald's qui existe en Chine depuis 1990 mais qui n'a ouvert sa première franchise qu'en 2003 à Tianjin.

Il est à signaler qu'à l'heure actuelle les services à la personne ne connaîtraient pas de succès en Chine<sup>1</sup>.

► **Le Moyen-Orient : un premier pas vers la conquête de l'Asie**

Le Moyen-Orient regroupe plusieurs pays : l'Arabie saoudite, Bahreïn, le Qatar, le sultanat d'Oman, le Koweït, les Émirats Arabes Unis, la

---

1. Interview de Maître Gouache, *Officiel de la franchise*, avril 2008, n° 80, p. 110.



Syrie, le Liban, l'Irak et la Jordanie. Il constitue une réelle plaque tournante pour les franchiseurs désireux d'investir le marché asiatique<sup>1</sup>.

La franchise y représente un chiffre d'affaires de 14 milliards de dollars. Les potentialités de son économie et les opportunités d'un marché en pleine diversification en font un marché attractif pour les franchiseurs européens et notamment français, qui y ont une image particulièrement positive.

Des enseignes telles que Jeff de Bruges, La Boucherie ou encore Bois & Chiffons n'ont pas hésité à franchir le pas.

### *Les techniques juridiques d'implantation d'un réseau à l'étranger*

Après avoir choisi le pays et le moment de l'implantation, le franchiseur doit s'interroger sur la technique de développement la plus appropriée. Celle-ci est fonction des produits ou services commercialisés ainsi que des particularités du marché. En règle générale, les critères de choix sont les mêmes que ceux qui ont présidé au choix de la méthode de distribution sur le plan national.

L'étude ne pouvant porter sur toutes les formules du commerce organisé indépendant, la franchise a été choisie comme exemple.

Quatre techniques, classiques car fréquemment employées, sont envisageables pour exporter une franchise : la franchise directe, la représentation (par une filiale ou un mandataire), la master-franchise (dite sous-franchise) et la *joint venture*.

Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients. Il n'existe pas de meilleur choix en la matière. On peut néanmoins indiquer qu'il s'agit là d'une décision spécifique conditionnant dans une large mesure le succès escompté.

Sachez qu'il est possible de combiner plusieurs formes de distribution. Par exemple, le franchiseur peut opter pour une distribution par filiale ainsi que par *area-developper*. La filiale conclura les contrats de franchise et l'*area-developper* cherchera de nouveaux partenaires.

La remarque vaut pour les autres formes de commerce organisé : ainsi, un réseau de concession pourra être exporté tel quel, ou combiné avec une agence commerciale voire avec un *area-developper*.

1. *Officiel de la franchise*, mars 2008, n° 79, p. 110.

► La franchise directe

Dans le cadre de cette méthode, le franchiseur procède directement au recrutement des franchisés dans le pays d'implantation, à l'instar du recrutement effectué sur le plan national. Cette méthode est à l'évidence, du fait de sa grande simplicité et de la rapidité de pénétration du marché qu'elle permet, idéale dans l'hypothèse d'une implantation dans un pays proche géographiquement et culturellement. Le franchiseur aura, en sus, la totale maîtrise de son circuit de distribution.

Signalons que cette technique d'implantation requiert du franchiseur une parfaite connaissance du marché visé et présente de plus certains risques :

- Le franchiseur ayant systématiquement recours à cette méthode risque de porter atteinte à l'homogénéité de son réseau car chaque pays possède son propre environnement socio-économique, auquel il faut s'adapter.
- Le franchiseur aura la lourde tâche de traiter directement avec des franchisés de pays différents. Or, pour que son assistance soit efficace, il devra mettre en place une structure importante pouvant entraîner des lourdeurs administratives et un surcoût important. Il peut cependant préférer implanter une centrale dans chaque pays, mais alors les coûts de l'exportation seront relativement élevés.

► La filiale

Deux options sont possibles :

- Le franchiseur se développe uniquement par filiales, sans conclure de contrats de franchise.
- Le franchiseur crée une filiale dans le pays convoité, qui aura pour tâche d'y franchiser la formule.

L'approvisionnement sera effectué soit par la centrale du pays d'origine, soit par une centrale créée spécifiquement à cet effet dans le pays visé.

Si la franchise directe comme la filiale permettent à la tête de réseau de garder la mainmise sur son concept et sur son développement, elles présentent toutes deux les mêmes inconvénients.

- Ce sont des techniques onéreuses dans la mesure où la tête de réseau prendra seule en charge tous les frais inhérents au lancement du réseau et supportera seule le risque de l'exportation. Elles

les sont d'autant plus que le franchiseur devra se faire conseiller par des experts locaux pour adapter son concept aux particularités du marché.

- Leur emploi est limité : on les retrouve surtout dans le cadre de l'expansion d'une franchise sur un territoire limitrophe, que l'on connaît, ou du développement d'une enseigne uniquement dans de grandes villes, dans le monde du luxe par exemple<sup>1</sup>.
- Les salariés, n'étant pas payés aux résultats, seront moins impliqués qu'un indépendant ou qu'un mandataire.

### ► Les intermédiaires

- *L'area-developper (ou développeur de zone)*

Professionnel dans le pays ciblé, il a pour fonction d'ouvrir un certain nombre de magasins sur une période donnée, une filiale, le franchiseur lui-même ou le master-franchisé concluant les contrats de franchise avec les franchisés.

Ce système présente un risque important d'échec, qui pourrait avoir pour effet de bloquer l'accès de l'enseigne au marché visé. C'est pourquoi il faut être vigilant dans le choix du partenaire.

- *L'agent commercial*

Au nom et pour le compte de la tête de réseau, il est chargé de trouver des franchisés potentiels. Il sert d'intermédiaire entre les franchisés et le franchiseur, les contrats de franchise étant conclus entre le franchiseur et les franchisés.

Faire appel à un agent commercial permet de garder le contrôle sur l'exécution de sa mission, ainsi que sur le réseau de franchise.

Le désavantage consiste dans le statut bien souvent très protecteur dont il bénéficie.

### ► La master-franchise

Comme nous avons pu le voir, ce système tripartite est relativement complexe. En matière d'exportation, la master-franchise permet une

---

1. L'enseigne Louis Vuitton, par exemple, possède uniquement des magasins dans de grandes capitales, telles que Milan, New York ou encore Londres.

implantation rapide sur un nouveau territoire, grâce aux efforts du master, pour un coût qui reste raisonnable dans la mesure où la concession de la zone ainsi que le développement du réseau procurent des redevances à la tête de réseau.

Le master-franchisé se voit confier de lourdes responsabilités, puisque c'est lui qui va être en charge de l'adaptation du concept au marché étranger. En outre d'assumer les risques de l'expansion du réseau, il assume les fonctions d'un franchiseur dans son pays, car il conclut en son nom les contrats avec les franchisés. Il lui appartient donc de s'acquitter des obligations d'un franchiseur, à savoir formation, contrôle, etc.

Financièrement, la master-franchise est très lourde pour lui dans la mesure où il doit acquitter un certain nombre de coûts : droit d'entrée, redevances, études, création de l'unité pilote, recherche des partenaires, etc.

*A priori* très attrayante, la master-franchise a montré ses limites. Son grand inconvénient est la définition des relations entre les trois partenaires. Le master, à la tête du pilote de la zone, a le statut d'un franchisé à l'égard du franchiseur et d'un franchiseur à l'égard des franchisés. La gestion de cette ambiguïté n'est pas évidente, notamment lorsqu'intervient la cessation du contrat de master-franchise. Le plus souvent, on prévoit alors la substitution du franchiseur au master. Celui-ci se trouve donc confronté à un ensemble de franchisés d'un pays qu'il ne connaît pas forcément parfaitement, franchisés qui attendent de lui qu'il remplisse au moins la même fonction que l'ancien master-franchisé.

L'autre inconvénient réside dans les difficultés à contrôler le master-franchisé.

Pour toutes ces raisons s'est développée la *joint venture*.

### ► La *joint venture* ou co-entreprise

Cette technique revient, pour le franchiseur, à créer avec un partenaire local une société commune qui va mettre en place l'opération de pilotage, puis développer et animer le réseau. En d'autres termes, c'est la société commune qui franchisera le concept dans le pays ciblé.

Le franchiseur apporte son concept, sa marque et sa réussite ; son associé sa connaissance du marché local ainsi que les fonds permettant le lancement de l'opération. La répartition du capital varie selon les cas : soit chacun des partenaires détient 50 % des parts (ce qui risque de

créer une situation de blocage inextricable en cas de conflit), soit le franchiseur, en tant que détenteur du concept, a une légère majorité.

Le contrat doit être parfaitement conçu afin d'éviter des divergences d'intérêts entre les deux associés.

La *joint venture* donne au franchiseur la possibilité de bien adapter sa formule au marché local puisque son partenaire a une parfaite connaissance de celui-ci. De plus, il conserve une mainmise sur le réseau exporté puisqu'il est actionnaire (parfois même majoritaire) de la société qui développe son concept.

Enfin, les principaux frais nécessaires (études de marché, recrutement des franchisés, etc.) seront pris en charge par la société commune, et donc partagés entre les deux associés.

Pour le partenaire local, cette technique s'avère être un investissement financier fructueux car il participe à la création d'une chaîne dont la formule a déjà fait ses preuves.

Faire appel à des consultants locaux est encore le meilleur moyen pour l'exportateur de se renseigner et de monter son projet. Mais d'autres voies s'offrent à lui.

Ubifrance et les Missions économiques ont mis au point un réseau d'appui au développement international des entreprises françaises. Ce réseau est à la disposition de toute enseigne française désireuse de s'implanter sur un marché étranger. Ses missions sont variées et vont de la publication d'études et d'ouvrages à la prospection des marchés étrangers, allant même jusqu'à trouver des partenaires potentiels. Il ne faut pas hésiter non plus à prendre contact avec les fédérations de franchise locales ainsi qu'avec la Fédération européenne de la franchise pour une implantation dans un pays européen.

Les salons internationaux, organisés en France ou à l'étranger, permettent d'obtenir plus d'informations sur les pays visés (pays du Golfe, Brésil, etc.). Enfin, on trouve de nombreux articles dans les magazines et sites Internet spécialisés dans la franchise (dont nous vous communiquons une liste en fin d'ouvrage).

## La conciliation entre la distribution sur Internet et le commerce en réseau organisé indépendant

Devant l'ampleur du développement d'Internet (55 % des internautes français, soit 16 millions de personnes sont des cyber-acheteurs<sup>1</sup>), les réseaux se sont lancés dans la création de sites Internet. Aujourd'hui, tous ou presque en possèdent un. De la présentation de l'entreprise au recrutement des futurs partenaires, en passant par la commercialisation de produits et services (site dit marchand), le site Internet fait figure d'incontournable.

La marque sur Internet bénéficie de la notoriété acquise sur le terrain. Le consommateur se dirige volontairement vers les sites de marques qu'il connaît, qu'il a déjà identifiées dans le paysage commercial. C'est pour cette raison qu'il doit pouvoir accéder au site du réseau en tapant le nom de la marque suivi de « .fr » ou « .com ». Il est pour cela conseillé au réseau de bien penser, lors de sa création, à **réserver son nom de domaine**.

Le e-commerce ayant généré un chiffre d'affaires de 16 milliards de dollars en 2007 (contre seulement 5,7 milliards en 2004)<sup>2</sup>, il est de la plus haute importance pour les réseaux de soigner la qualité de leur site, en sachant que la première chose que cherche un internaute est la qualité de l'information. Le site doit répondre aux questions qu'il se pose : quelle est la gamme de produits ? Quels sont les tarifs ? Où trouver le point de vente le plus proche ? Quels sont les horaires d'ouverture ? Est-il possible de commander en ligne ? Etc.

La question de la conciliation entre la distribution sur Internet et le commerce en réseau organisé indépendant se pose avec d'autant plus d'acuité dans le cadre d'un réseau de franchise.

En effet, la distribution sur Internet en la matière risque de porter atteinte, d'une part, à l'homogénéité du réseau (notion clé en matière de franchise, dans la mesure où ce mode de distribution repose sur la répétition d'une formule à l'identique par tous les membres du réseau) et, d'autre part, à l'exclusivité territoriale concédée aux distributeurs, 75 % des réseaux en accordant une à leurs franchisés.

---

1. *Officiel de la franchise*, décembre/janvier 2008, n° 77, p. 119.

2. D'après la Fevad (Fédération e-commerce et vente à distance).

L'exclusivité territoriale consiste dans l'engagement du franchiseur à garantir au franchisé qu'il ne sera pas, sur le territoire qui lui est concédé, concurrencé ni par d'autres franchisés, ni par lui-même. Inversement, le franchisé s'interdit d'exercer son activité sur le territoire réservé à un autre distributeur, mais il lui est possible d'exercer dans un territoire non réservé. Celui qui viole cette obligation commet une faute permettant à l'autre partie de résilier le contrat.

Il n'existe pas de législation sur le sujet et les décisions de justice ne sont pas abondantes. Aussi la question du commerce électronique est-elle de plus en plus résolue, de manière préventive, dans les contrats de franchise, sous certaines limites posées par les tribunaux.

### *Le principe de la licéité d'un site marchand*

La question posée aux tribunaux était la suivante : la création d'un **site Internet de commerce en ligne** (par un franchiseur comme par un franchisé) contrevient-elle au contrat de franchise ?

Pour bien comprendre la problématique, il convient de rappeler que le droit de la concurrence fait la distinction entre les ventes actives et les ventes passives vers un territoire exclusif et prohibe les premières.

La **vente active** consiste en tout démarchage ou action visant à vendre des produits ou services. Au contraire, il y a **vente passive** lorsque le distributeur se contente de répondre à une demande spontanée d'un client (résidant ou non dans le territoire exclusif qui lui a été concédé).

Il est aujourd'hui établi que le simple fait, pour le franchiseur, de créer un site Internet, **ne viole pas l'exclusivité territoriale** qu'il a consentie à son franchisé, la vente par Internet ne pouvant être assimilée à une vente active<sup>1</sup>. La solution est transposable à la création du site par un franchisé.

Selon la Cour de cassation, si le distributeur touche, par le canal électronique, une clientèle réservée à un autre distributeur, ce n'est pas volontaire mais inhérent à cette technique de commercialisation qui permet l'accès à toute boutique virtuelle depuis n'importe quel lieu. Il n'y a vente

1. Laure Guiserix, « Clause d'exclusivité territoriale », *Franchise magazine*, octobre/novembre 2007, n° 202, p. 96.

active que lorsque le distributeur personnalise ses démarches vers les acheteurs réservés à un autre.

Il résulte de cette interprétation que les ventes électroniques ne prendront la qualification de ventes actives que dans des hypothèses très exceptionnelles. Ainsi, réaliserait des ventes actives illicites le distributeur qui, par exemple, ferait la publicité de son site dans la presse locale d'un autre territoire que le sien ou qui adresserait des messages électroniques non sollicités à des clients domiciliés dans une zone réservée à un autre membre du réseau.

### *La création du site par le franchiseur*

Deux situations se rencontrent en pratique.

En premier lieu, le franchiseur ouvre un site marchand, auquel il **ne fait pas participer les franchisés**, celui-ci honorant lui-même les commandes. Ainsi, par exemple, le réseau Comtesse du Barry considère qu'« Internet est un moyen de vente à distance propre au franchiseur »<sup>1</sup>.

S'il lui est loisible de le faire en théorie, cette pratique se heurte à la notion de réseau, qui suppose une collaboration effective entre les partenaires.

De plus, cette solution s'avère dangereuse au regard du jugement rendu par le tribunal de commerce de Bobigny le 29 janvier 2008, dans une affaire opposant la société Nouvelles Frontières à ses agents et mandataires exclusifs.

La société Nouvelles Frontières possède un site marchand sur lequel elle réalise aujourd'hui près de 20 % de son chiffre d'affaires, sans pour autant en faire profiter ses partenaires, auxquels elle demande d'inscrire l'adresse du site sur les façades de leur établissement et d'en faire la publicité.

Les partenaires, voyant leur chiffre d'affaires chuter, l'ont assignée en justice. Le tribunal leur a donné raison. Il a jugé que Nouvelles Frontières devait modifier ses contrats afin de faire bénéficier ses partenaires des bénéfices tirés de la vente sur Internet.

---

1. Extrait d'un entretien entre le cabinet Michel Kahn Consultants et un responsable du réseau Comtesse du Barry.



Il convient de retenir de ce jugement, bien qu'il constitue un cas isolé, que la tête de réseau doit associer ses partenaires à la réussite du site.

En second lieu, le franchiseur crée un **site unique pour le réseau**, dans lequel il précise que les internautes peuvent soit s'approvisionner directement auprès du revendeur le plus proche, dont il fait une présentation sur le site, soit commander en ligne. C'est la solution qui se rencontre le plus fréquemment.

L'association du distributeur au site Internet présente l'avantage d'instaurer une **véritable coopération commerciale** entre tête de réseau et distributeurs, et de permettre au promoteur de conserver une réelle maîtrise de sa politique commerciale en évitant un éparpillement des offres électroniques – qu'engendrerait nécessairement la création d'un site Internet par chaque distributeur –, ainsi que de s'assurer du respect de son image de marque.

Concernant le traitement des commandes passées sur Internet, le franchiseur pourra :

- soit les rediriger vers le partenaire le plus proche du client. On rencontre cette hypothèse dans les réseaux Inter Caves et Troc.com. Il pourra être prévu que le partenaire reverse à la tête de réseau une commission sur les produits vendus ;
- soit les centraliser, les traiter et reverser un pourcentage de la commande au partenaire le plus proche du client. Le partenaire pourra se voir demander à cette occasion une contribution forfaitaire pour l'administration du site.

### *La création d'un site Internet par les franchisés*

Que ce soit dans les réseaux de distribution exclusive (franchise, concession, etc.) ou même dans la distribution sélective, lorsqu'il n'y a pas d'incompatibilités objectives entre la vente en ligne et les normes de commercialisation du réseau, **la tête de réseau ne peut interdire à son partenaire la création d'un site Internet** pour vendre ses produits ou en faire la publicité, sauf circonstances exceptionnelles.

Cela ressort clairement du droit communautaire comme du droit français.

Cependant, la prolifération des sites Internet est susceptible de mettre en péril l'unité du réseau. C'est pourquoi le franchisé est soumis au **respect d'un certain nombre de normes, ainsi qu'au contrôle du franchiseur.**

Tout d'abord, il ne doit pas réaliser de ventes actives à destination du territoire exclusif d'un autre distributeur.

Il doit soigner la qualité et l'esthétisme du site, en respectant les normes graphiques du réseau – telles que définies par le contrat dans le manuel des normes graphiques, voire dans une « charte numérique » – et veiller à ne pas avilir l'image de marque du réseau. Le franchiseur est également en droit d'insérer dans le contrat de franchise une clause stipulant que toute publicité en ligne devra être agréée par lui.

Le franchisé doit encore s'abstenir de déposer la marque comme nom de domaine pour son site. Cela figure en général dans le contrat de franchise, sous la rubrique « Licence de marque ». Un franchisé se rendrait coupable de contrefaçon s'il ouvrait sans autorisation un site ayant pour nom de domaine celui du franchiseur. Il est possible de prévoir que le franchisé est libre d'utiliser la marque comme nom de domaine pendant la durée du contrat de franchise mais qu'à son expiration le nom de domaine deviendra la propriété de la tête de réseau.

Enfin, et cela semble logique, il doit respecter toutes les dispositions contractuelles.

Le franchiseur a quant à lui l'obligation de s'assurer de l'identité et de la réputation du réseau. Pour cela, il doit notamment faire respecter l'exclusivité territoriale de chaque distributeur et agir contre les franchisés qui contreviendraient à celle-ci en se livrant à des ventes actives dans des territoires exclusifs réservés.

# La fin des relations contractuelles

**T**OUT CONTRAT connaît nécessairement une échéance. Celle-ci marque normalement la fin des relations contractuelles entre les parties. Pour autant, elle n'est pas la seule cause d'extinction du contrat.

Si certains effets sont communs, d'autres sont propres à chaque mode d'extinction du contrat.

### Les causes d'extinction du contrat

Elles sont au nombre de cinq : l'arrivée du terme du contrat, la résiliation anticipée pour manquement d'une des parties à ses obligations, l'annulation du contrat, les cessions et, enfin, les procédures collectives.

Il est à noter que les parties peuvent, d'un commun accord, mettre fin au contrat, cet accord devant être matérialisé par écrit. Cette solution ne pose pas de difficultés particulières et ne fera pas en conséquence l'objet de plus amples développements.

## *L'arrivée du terme du contrat*

Si les contrats à durée indéterminée peuvent être rompus par l'une ou l'autre des parties à tout moment, sous réserve de respecter le préavis et les formes prescrites au contrat, les contrats à durée déterminée doivent être exécutés jusqu'à leur terme.

Ils peuvent être reconduits automatiquement à l'échéance (c'est ce qu'on appelle la tacite reconduction), sauf expression de la volonté contraire d'une des parties, exprimée selon les modalités prévues au contrat. Toutefois bien souvent le contrat prévoit la possibilité pour les parties de décider de ne pas renouveler le contrat, moyennant le respect d'un préavis fixé contractuellement.

La durée du contrat ainsi renouvelé diffère selon que les parties ont signé un avenant ou un nouveau contrat, ou qu'elles se sont contentées de poursuivre l'exécution du contrat. Dans le second cas, le contrat, d'une durée déterminée à l'origine, devient indéterminé et donc résiliable à tout moment.

Le contenu du contrat renouvelé tacitement est, sauf stipulation contraire, identique à celui du contrat initial. Il sera par contre soumis à la loi applicable au jour du renouvellement. Dans un souci d'uniformité du réseau, il est recommandé d'insérer dans le contrat « d'origine » une clause substituant le contrat en vigueur dans le réseau au jour du renouvellement à celui initialement conclu.

La signature d'un nouveau contrat doit par contre être précédée de la communication au franchisé du DIP (dans lequel figurera le contrat en vigueur dans le réseau au jour du renouvellement) dans les délais exposés précédemment<sup>1</sup>.

La plupart des contrats signés dans le cadre du commerce organisé indépendant sont à durée déterminée.

En matière de franchise, la durée moyenne est de cinq ans mais elle varie en fonction des activités. Les franchises hôtelières, nécessitant des investissements initiaux plus importants de la part du franchisé, dépassent souvent les dix ans, alors que les franchises de prêt-à-porter permettent un amortissement des investissements sur une période moyenne de cinq ans à sept ans. Dans tous les cas, la durée doit être

---

1. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 11 février 2003.

**suffisante pour permettre au partenaire d'amortir ses investissements.** En revanche, si le contrat contient une clause de fourniture exclusive, elle ne pourra être supérieur à dix ans (en droit français) et à cinq ans (si le droit communautaire s'applique).

### *La nullité du contrat*

Un affilié peut saisir le juge d'une demande en nullité du contrat s'il estime qu'une condition de validité du contrat fait défaut. On considère que l'omission vicie l'acte dès sa conclusion et en justifie la disparition.

La nullité ne peut être invoquée que par la partie qui s'en prétend victime, celle-ci ayant également la possibilité d'y renoncer de manière non équivoque.

Les **causes de nullité** naissent au stade de la conclusion du contrat. Beaucoup d'actions sont fondées sur un vice du consentement né dans la période précontractuelle, motivé, par exemple, par un manquement de la tête de réseau à la loi Doubin.

Au contraire, les **causes de résolution** prennent naissance au stade de l'exécution du contrat, et recouvrent la non-exécution des obligations contractuelles.

Ces deux sanctions ont des effets rétroactifs : le contrat étant réputé n'avoir jamais existé, les parties doivent être replacées dans la situation dans laquelle elles se trouvaient antérieurement à la signature du contrat les liant. Au contraire, le **résiliation** ne vaut que pour l'avenir et prend effet dès le prononcé du tribunal en ce sens.

La nullité implique que les cocontractants restituent les prestations, les biens et valeurs fournis ou réalisés par l'autre partie. Cela englobe :

- les mobiliers et matériels mis à la disposition de l'affilié, dont l'enseigne et éventuellement les stocks ;
- les marges bénéficiaires enregistrées par la tête de réseau sur la vente de marchandises au partenaire, en matière en matière d'exclusivité d'approvisionnement ;
- le droit d'entrée versé par le franchisé ;
- les frais de formation et les redevances perçues par la tête de réseau, etc.

**Pour le franchiseur, la sanction est sévère.** En effet, s'il doit restituer les sommes qu'il a perçues de la part du franchisé, ce dernier ne pourra lui restituer le savoir-faire. Dès lors, même s'il ne bénéficie plus de la marque, il devient un concurrent potentiel.

Les principales causes de nullité du contrat sont au nombre de deux.

► **Le vice du consentement**

Il s'agit d'une erreur, d'un dol ou encore de violences exercées par l'un des cocontractants pour obtenir l'accord de l'autre. Dans chacune de ces hypothèses, la preuve devra être apportée par la partie demandant la nullité du contrat.

L'erreur sur le prix n'étant pas retenue, l'erreur, notamment sur la personne du cocontractant, doit avoir été **déterminante du consentement donné à l'acte et ne pas avoir été grossière**. En l'espèce, le franchisé pourra prétendre s'être trompé sur la personne du franchiseur, mais une telle situation semble pour le moins irréaliste dans la mesure où la loi Doubin a pris soin d'imposer qu'une information adéquate lui soit fournie. Inversement, le franchiseur pourra prétendre s'être trompé sur les qualités de la personne du franchisé. Au regard des multiples informations demandées lors de l'entrée dans le réseau, il s'agira ici plus vraisemblablement d'une manœuvre dolosive exercée par le candidat-franchisé en vue d'obtenir l'assentiment du franchiseur.

Le dol est une manœuvre frauduleuse destinée à tromper l'autre en vue d'obtenir son consentement au contrat. On citera, à titre d'exemple, la délivrance de fausses informations contenues dans le DIP, le fait de faire croire en l'existence d'un réseau établi et pérenne alors qu'il est inexistant, la cession d'un fichier de clientèle obsolète, la remise d'informations économiques irréalistes ou fausses, ou encore le recrutement de franchisés alors que l'échec du réseau est patent.

La violence, enfin, doit ici s'entendre d'une violence psychologique ou économique. Le fait d'exercer des menaces notamment pour obtenir le renouvellement d'un contrat est de nature à vicier l'acte.

► **Le défaut de cause**

Le contrat de franchise étant un contrat synallagmatique, la cause de l'un s'entend de l'obligation de l'autre. La preuve de l'absence de cause

doit être rapportée par la partie demandant la nullité du contrat. Elle sera appréciée au jour de la conclusion du contrat.

Les tribunaux ont admis le défaut de cause lorsque le savoir-faire était inexistant ou la marque du franchiseur illégale.

L'absence de cause est également retenue lorsque l'engagement pris par l'un ne fait l'objet que d'une contrepartie dérisoire.

### ► L'indétermination du prix d'achat des produits objets de la franchise

Elle constituait un motif de nullité du contrat de franchise avant les quatre arrêts de l'assemblée plénière de la Cour de cassation du 1<sup>er</sup> décembre 1995.

Dans cette série d'arrêts, la Cour de cassation précise clairement que « la clause d'un contrat de franchisage faisant référence au tarif en vigueur au jour des commandes d'approvisionnement à intervenir n'affecte pas la validité du contrat », seul l'abus dans la fixation du prix étant sanctionné.

### ► La résiliation anticipée pour manquement d'une des parties à ses obligations

Par le contrat, les parties s'engagent à remplir leurs obligations. La prudence recommande de se protéger contre un éventuel manquement de la part du cocontractant. Dans un contrat synallagmatique, la résiliation est toujours sous-entendue si l'une des parties ne respecte pas ses engagements. Cependant, elle doit être prononcée par un juge. La partie victime de l'inexécution du contrat doit, après avoir mis en demeure son cocontractant de s'exécuter, saisir le juge compétent (éventuellement désigné dans le contrat, par une clause attributive de juridiction). Il subsiste donc un aléa, le juge pouvant considérer que l'obligation non remplie n'est pas essentielle au contrat et ne justifie pas de ce fait sa résiliation. Sont considérées comme essentielles les clauses relatives à la formation, à la mise à disposition du savoir-faire, etc.

Pour pallier cette difficulté, on insère généralement une clause résolutoire de plein droit dans le contrat. Celle-ci énumère de façon très précise les causes de résiliation et les modalités de cette dernière (avec ou sans mise en demeure, avec ou sans préavis, avec ou sans motivation, etc.). Dans cette hypothèse, il suffit de faire **constater** (et non prononcer) la résiliation par le juge. La procédure est donc beaucoup plus rapide et plus sûre.

Les principaux cas de résiliation prévus par les clauses résolutoires de plein droit sont :

- la violation de l'exclusivité territoriale ;
- la non-ouverture du point de vente dans les délais impartis ;
- la violation de l'obligation de confidentialité ;
- le non-paiement des redevances ;
- le dénigrement de la marque ;
- le retard répété dans les livraisons ;
- le défaut d'assistance de la part du partenaire principal.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive, la clause résolutoire de plein droit devant être adaptée à chaque réseau.

**Attention :** il est très important de préciser dans le contrat que **la clause résolutoire de plein droit ne vaut que pour l'avenir, qu'elle n'a pas d'effet rétroactif**, car dans le cas contraire cela reviendrait à priver d'effet le contrat résilié, à faire comme s'il n'avait jamais existé : ainsi, ni la clause de non-concurrence, ni les dommages-intérêts prévus au contrat ne s'appliqueraient ! La clause devra en conséquence être intitulée « clause de résiliation unilatérale ».

Il est à noter que les parties à un contrat à durée déterminée ne peuvent le résilier en dehors de cette hypothèse, sans peine d'engager leur responsabilité. La cour d'appel d'Angers a ainsi jugé, le 19 décembre 2006, que le franchiseur qui décide d'arrêter l'exploitation de son réseau engage sa responsabilité contractuelle vis-à-vis du franchisé.

### *Les cessions*

#### ► La cession du contrat de franchise

Le contrat de franchise comme de partenariat est conclu *intuitu personae*, c'est-à-dire qu'il est la résultante d'un choix réciproque issu de la personnalité des cocontractants.

La tête de réseau pourra exiger que la reprise du contrat soit subordonnée à un agrément de sa part, sous peine de résiliation du contrat.



### ► La cession du fonds de commerce franchisé

Le contrat peut prévoir que tout événement (tel que la cession de parts sociales, du fonds de commerce – même partiellement –, la fusion-acquisition, la mise en location, etc.) susceptible d'affecter le fonds de commerce du cocontractant doit être notifié préalablement à la tête de réseau, celle-ci pouvant bénéficier en outre d'un droit de priorité, voire d'un droit de préemption, pour acquérir le fonds ; ceci afin d'éviter que l'entreprise de l'affilié ne parvienne entre les mains d'un entrepreneur susceptible d'affecter la bonne marche du réseau (concurrent direct ou repreneur hors profil).

Si la tête de réseau se porte acquéreur du fonds cédé, le contrat de franchise sera résilié à l'amiable par les parties.

La cession du fonds de commerce du franchisé n'entraîne pas automatiquement la cession du contrat de franchise<sup>1</sup>. Libre au cessionnaire de reprendre ou non le contrat, sous réserve d'un éventuel agrément de la tête de réseau.

### ► La cession du réseau

La tête de réseau peut céder le réseau à condition d'obtenir l'engagement du cessionnaire de ne modifier ni l'économie des contrats de partenariat (au sens large) en cours, ni la situation juridique et économique des partenaires. Cette faculté est d'ailleurs prévue bien souvent dans le contrat.

Ainsi, il n'est pas impossible d'imposer à l'ensemble des affiliés de la chaîne (et ce tout particulièrement en matière de franchise) un nouveau cocontractant. Cependant, si le repreneur déroge à ses engagements, la responsabilité de l'ancienne tête de réseau pourra se retrouver engagée. La Cour de cassation a ainsi jugé, dans une affaire dans laquelle le franchisé s'était opposé aux modifications apportées par le repreneur aux conditions d'exécution du contrat, que la rupture du contrat de franchise était imputable au franchiseur cédant, avec toutes les conséquences qui s'ensuivent<sup>2</sup>.

Il est à noter que le réseau pourra également être cédé en cas de liquidation judiciaire ouverte à l'encontre de la tête de réseau, sur décision du liquidateur.

1. Pour un exemple, voir l'arrêt de la Cour de cassation du 23 janvier 2007.

2. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 28 juin 2005.

### *Les procédures collectives affectant les parties*

Le liquidateur se trouve au droit des contrats en cas de liquidation.

Seuls seront envisagés plus en avant le redressement et la liquidation judiciaire de l'affilié. Sachez que le liquidateur peut, dans l'hypothèse de la liquidation judiciaire de la tête de réseau.

L'affilié en redressement judiciaire doit faire l'objet d'une surveillance toute particulière de la part de la tête de réseau. De façon classique, le redressement peut en premier lieu se traduire par la continuation des contrats en cours – et donc celle du contrat de franchise ou de partenariat. Rappelons que le franchiseur a la possibilité de demander à l'administrateur judiciaire de se prononcer sur la continuation. Dans cette hypothèse et en fonction de l'implication de l'administrateur, le franchisé pourra se trouver face à une nouvelle personne gérant le point de vente franchisé. La situation est alors épineuse, puisque l'administrateur, voulant redresser l'entreprise, devra s'inscrire dans la poursuite du respect du contrat de franchise sous peine de voir celui-ci résilié ; dans la pratique, il est conseillé à la tête de réseau de coopérer étroitement avec l'administrateur et l'affilié, pour autant que l'administrateur l'accepte.

En second lieu, le redressement peut évoluer vers la liquidation de l'entreprise de l'affilié. Selon les auteurs, la tête de réseau ne pourra, dans une telle hypothèse, arguer du caractère *intuitu personae* du contrat pour s'opposer à la cession. Le danger encouru est évident : un concurrent peut fort bien se porter acquéreur de l'unité concernée. On conseillera donc vivement à la tête de réseau de se porter acquéreur, d'autant plus qu'elle est la plus à même de redresser l'entreprise !

Il est cependant regrettable de constater que dans la pratique trop de franchiseurs laissent des points de vente à l'abandon suite à des liquidations. On peut alors se poser la question, en faisant abstraction des qualités de la personne du franchisé, de la qualité de l'emplacement, en principe validé par le franchiseur avant le démarrage de l'exploitation dudit point de vente, et de celle du concept lui-même.

## Les effets de l'extinction du contrat

### *Les effets communs à tous les types de réseaux*

Il n'y a pas lieu d'en dresser une liste exhaustive, dans la mesure où ils sont fonction des circonstances de fait, du secteur d'activité et du réseau lui-même (selon la forme de commerce organisé adoptée et sa réussite commerciale).

Dans tous les cas, à l'exception de celui où le contrat est annulé, le partenaire sortant doit respecter les dispositions contractuelles réglant les modalités de la rupture et mettant à sa charge des obligations post-contractuelles.

#### ► La restitution des signes distinctifs du réseau

La fin du contrat entraîne l'interdiction pour le partenaire de continuer à utiliser tout signe distinctif mis à sa disposition par la tête de réseau.

Il devra restituer tous les supports et documents matérialisant le savoir-faire et le concept, ainsi que tous les éléments distinctifs de la chaîne, aussi bien extérieurs (enseigne, logos, sigle, etc.) qu'intérieurs (meubles, casiers, uniformes, etc.). En effet, tous ces éléments véhiculent l'image du réseau et constituent des signes de ralliement dont l'ex-partenaire ne peut plus bénéficier.

En cas de réticence du partenaire, la tête de réseau pourra obtenir, en référé si nécessaire, la restitution de tous ces éléments, assortie d'une astreinte judiciaire (ou contractuelle, si le contrat l'a prévue).

Très souvent la tête de réseau reste matériellement propriétaire de l'enseigne en la donnant en location (sous forme de caisson lumineux ou de tout autre support) avec charge d'entretien et d'assurance. Cela lui permet, à la fin du contrat, de la récupérer plus facilement et ainsi de faire disparaître l'élément essentiel d'identification aux yeux des tiers.

#### ► Le sort du stock de l'affilié

La tête de réseau peut reprendre le stock de son affilié, aux conditions définies dans le contrat, afin d'éviter toute concurrence de sa part suite à la rupture du contrat, ou lui accorder un certain délai pour l'écouler.

En matière de commission-affiliation, la question ne se pose pas car les stocks appartiennent au commettant. De même, en matière de dépôt-vente, le stock invendu demeure, au titre de la réserve de propriété, la propriété de la tête de réseau.

Quelle que soit la solution choisie, le problème devra être réglé dès la conclusion du contrat, afin d'éviter toute ambiguïté lors de la rupture des relations contractuelles.

► **Le sort des contrats en cours conclus entre l'affilié et sa clientèle**

Plusieurs hypothèses sont envisageables, selon le type de commerce organisé :

- laisser à l'affilié un délai afin qu'il puisse terminer l'exécution des contrats en cours ;
- prévoir une reprise de ces contrats par la tête de réseau, qui se substituera à l'affilié aux yeux de la clientèle. Cela existe notamment dans le cadre de la franchise.

Là encore, la solution devra être prévue dans le contrat afin d'écarter tout risque de conflit post-contractuel, l'important étant de préserver la clientèle attachée à l'enseigne et la réputation du réseau.

► **Les modalités de règlement des sommes dues par l'une des parties à l'autre**

Ces sommes peuvent être exigibles au titre de l'exécution du contrat (REP, factures de fournitures ou de prestations) ou à titre d'indemnité en raison de la rupture du contrat par le cocontractant. S'il est judicieux de penser à fixer une telle indemnité, il peut être également utile d'en prévoir les modalités de paiement.

Par ailleurs, il peut être prévu dans le contrat des clauses pénales mettant à la charge de celui ayant commis l'infraction (à savoir l'inexécution d'une obligation contractuelle) le paiement d'une somme déterminée à titre de dommages-intérêts, dont le montant pourra être revu à la hausse ou à la baisse par le tribunal (sur saisie d'une des parties) en fonction des éléments factuels de l'affaire.

► **Les clauses de non-concurrence et de confidentialité**

Le contrat peut prévoir **une clause de non-concurrence** interdisant à l'affilié d'exploiter une activité concurrençant directement celle du réseau ou une **clause de non-affiliation** l'autorisant à exercer la même

activité que celle objet du contrat mais lui interdisant de se réaffilier à un réseau concurrent.

Il est prudent également d'intégrer dans le contrat **une clause de confidentialité**, essentielle en matière de partenariat et de franchise, mais aussi dans le cadre des autres types de réseau, afin d'éviter des actes d'espionnage industriel et de préserver l'homogénéité, la réputation, et l'avantage concurrentiel du réseau.

En outre, et sans qu'il soit besoin de le prévoir dans le contrat, le partenaire sortant doit s'abstenir de tout acte de concurrence déloyale ou parasitaire vis-à-vis de son ancien partenaire.

### Panorama jurisprudentiel des clauses de non-concurrence et de non-affiliation post-contractuelles

Les tribunaux français sont aujourd'hui très sévères vis-à-vis de la clause de non-concurrence, cette sévérité dépassant le simple cadre de la franchise. D'où le succès des clauses de non-affiliation.

Il est aujourd'hui établi que pour être licites, ces deux clauses doivent être :

- Limitées dans leur **objet** (c'est-à-dire dans le domaine d'activité) : la clause ne doit viser que les seuls biens et services concurrents de ceux du réseau.
- Limitées dans le **temps**, en général une année. Le droit communautaire précise d'ailleurs que l'interdiction ne peut être supérieure à un an.
- Limitées dans l'**espace** : elles ne peuvent couvrir que le territoire sur lequel le point de vente était exploité.
- **Indispensables à la protection des intérêts légitimes de son bénéficiaire** (c'est-à-dire de la tête de réseau) et **proportionnées** à ces intérêts.

En matière de franchise, il s'agit essentiellement de la protection du savoir-faire du franchiseur. Il faut pouvoir justifier que ce savoir-faire recèle des applications spécifiques, inédites et originales (d'où l'intérêt de bien le décrire dans le manuel opératoire), reproductibles par le franchisé sans qu'il soit possible de les protéger autrement que par une interdiction relative à son activité. Autrement dit, comme le précise Maître Gouache<sup>1</sup>, il ne suffit pas de justifier de l'existence d'un savoir-faire pour légitimer une clause de non-concurrence : il faut que soit démontrée « l'existence d'un risque établi de préjudice que le franchisé porterait au savoir-faire s'il continuait à exercer une activité concurrente ».



1. Maître Gouache, « Non-concurrence : une clause risquée », *Officiel de la franchise*, n° 82, p. 38.



Ainsi par exemple, la chambre commerciale de la Cour de cassation, dans un arrêt du 18 décembre 2007<sup>1</sup>, a jugé à propos d'une clause limitée à un an et à la commune du point de vente, interdisant à une supérette de recourir à une autre enseigne nationale, qu'elle était « trop générale au regard de l'objet du contrat de franchise, consistant à protéger le savoir-faire transféré par le franchiseur au franchisé », et donc « disproportionnée par rapport aux intérêts légitimes du réseau ».

Cette dernière condition conduit bien souvent les juges à invalider la clause de non-concurrence post-contractuelle. La clause de non-affiliation bénéficie quant à elle d'une plus grande souplesse, hormis dans les secteurs où il n'est pas possible d'exploiter une activité de manière isolée (la grande distribution alimentaire par exemple), l'interdiction de se réaffilier étant alors assimilée à une interdiction pure et simple d'activité. Une clause a récemment été jugée disproportionnée dans la mesure où « la possibilité laissée au franchisé d'exercer son activité en dehors de tout réseau était purement formelle »<sup>2</sup>.

Analysé par la doctrine comme un bouleversement, l'arrêt de la chambre commerciale de la Cour de cassation, du 9 octobre 2007<sup>3</sup> reconnaît pour la première fois en matière de franchise un droit à indemnisation. En l'espèce, la société SFR a refusé de renouveler, à l'arrivée de leur terme, les contrats qu'elle avait passés avec un franchisé, qui exploitait six magasins. Le franchisé ne pouvant plus exercer son activité du fait de la clause de non-concurrence post-contractuelle, d'une durée d'un an, fini en liquidation judiciaire. La Cour de cassation estima que l'ancien franchisé pouvait prétendre à une indemnisation, au motif que :

- « La rupture du contrat, du fait du franchiseur...
- a eu pour effet de priver le franchisé de la possibilité d'exploiter la clientèle qui lui est propre...
- et lui a de ce fait causé un préjudice ».

Cette jurisprudence, pour l'instant isolée, ne peut à l'heure actuelle être interprétée comme posant le principe d'une contrepartie financière à l'engagement de non-concurrence pris par le franchisé.

---

1. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 18 décembre 2007, n°05-21441, « Casino *c/* Seignor ».

2. Arrêt de la Cour de cassation, chambre civile, du 10 janvier 2008, n° 07-13558, « BVD *c/* Bureau Ouest ».

3. Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, du 9 octobre 2007, n° 05-14118, « SFR ».

### *Les effets spécifiques à la franchise*

De par la relation même existant entre le franchisé et le franchiseur et l'objet du contrat de franchise, à savoir la transmission d'un réel savoir-faire, il existe des effets spécifiques à la franchise, venant s'ajouter aux effets envisagés ci-dessus. Ils sont relatifs à l'interdiction pour le franchisé d'exploiter et de divulguer le savoir-faire du franchiseur.

Il est bien plus difficile d'obtenir la fin de l'exploitation et la non-divulgateion du savoir-faire que la restitution des signes distinctifs du réseau. Toutefois, le franchiseur n'est pas dépourvu de moyens.

Premièrement, le contrat peut mettre à la charge du franchisé **une obligation de secret** par laquelle il s'engage à ne pas divulguer tout ou partie du savoir-faire et cela, aussi bien durant la période contractuelle que post-contractuelle, toute infraction pouvant être sanctionnée par des dommages-intérêts. Cette obligation, commune aux autres réseaux du commerce organisé indépendant, revêt en matière de franchise une importance essentielle dans la mesure où la divulgation du savoir-faire à un concurrent est susceptible d'entraîner la chute de l'ensemble du réseau de franchise et ruiner des années d'efforts, d'expérimentations et de recherches acharnées pour parfaire le savoir-faire et ériger les bases d'une franchise solide.

Deuxièmement, le contrat peut interdire au franchisé, par le biais **d'une clause de non-concurrence**, d'exploiter, de manière directe ou indirecte, une activité concurrente à celle du réseau une fois que le contrat a pris fin, et de s'affilier à un réseau concurrent.

Enfin, le franchiseur peut se réserver le droit d'effectuer **toute publicité utile** afin de faire savoir que le franchisé sortant n'est plus membre du réseau et éviter ainsi tout risque de confusion aux yeux du public.

À RETENIR

La marque joue un rôle capital en matière de réseau, d'où la nécessité de la rendre juridiquement inébranlable et commercialement attrayante. De la notoriété de la marque dépend sa valeur...

La communication interne est un outil essentiel à la réussite commerciale du réseau. Elle doit être appréhendée tant dans les relations (horizontales) entre la centrale et les affiliés qu'entre les affiliés eux-mêmes (relations verticales).

Tout conflit est néfaste pour l'ensemble de la chaîne et doit être évité, notamment par le biais d'un dialogue efficace et constructif. À défaut, l'arbitrage, le recours au conseil consultatif et des clauses rédigées avec précision et clarté sont autant de moyens efficaces pour le régler rapidement.

La tête de réseau doit adapter son management au système de distribution choisi. Dans un souci d'efficacité, elle doit veiller à l'harmonie, à l'unité et à la cohésion du réseau.

L'obsolescence et le vieillissement du réseau constituent un danger qu'il faut percevoir et dominer *ab initio* en se dotant des outils propres à faire évoluer le savoir-faire, le concept, voire les signes distinctifs du réseau.

Tout réseau du commerce organisé indépendant a pour vocation de conquérir le plus de parts de marchés possibles. Mais il arrivera un moment où le marché national sera saturé. Dès lors, il peut être utile d'exporter le réseau à l'étranger et de compléter le maillage du territoire par une commercialisation sur Internet.

Enfin, l'extinction des relations contractuelles entre les parties doit être considérée dès la conclusion du contrat sur les plans pratique et économique.



# Conclusion

**L**E MONDE DE LA DISTRIBUTION est protéiforme : le commerçant moderne doit savoir en tirer toutes les conséquences. Ainsi, il n'est plus question aujourd'hui d'adapter un projet à une forme de distribution, mais bel et bien de créer un processus de distribution adapté au projet. C'est cette recherche permanente d'adéquation de la distribution au projet qui a vu la naissance de formes aussi novatrices que le partenariat ou la commission-affiliation. On en déduit qu'il est désormais nécessaire de recourir à une véritable expertise conduisant le consultant expérimenté à créer des systèmes sur mesure, permettant à l'entrepreneur d'atteindre ses objectifs avec un maximum d'efficacité et de sécurité, dans le respect total des techniques marketing, économiques et juridiques de l'univers du commerce organisé indépendant.

L'analyse des expériences passées nous enseigne également qu'il est indispensable de rester à l'affût des mutations futures. Alors qu'il y a trente ans, les opérateurs confondaient la franchise et la concession, le partenariat ou la commission-affiliation se confondent aujourd'hui avec la franchise et, peut-être que, dans dix ans, ces nouvelles techniques seront en confusion avec celles qui viendront les côtoyer. Tout évolue, les entreprises ne souhaitant plus être confinées dans des moules et des carcans. Elles veulent être équipées avec des méthodes de développement et de management qui épousent leurs propres structures, leur propre philosophie et surtout leurs contraintes. D'où le développement prodigieux du nombre de réseaux présents sur Internet !

L'adhérent d'un réseau, quant à lui, retiendra principalement qu'il lui est nécessaire d'acquérir une connaissance propre de son nouveau métier, tout en sachant respecter le concept qui lui aura été transmis.

Il saura également qu'aucune forme de réseau ne saurait lui garantir la réussite commerciale.

Par-dessus tout, il faut être conscient que la réussite de la tête de réseau ne repose que sur celle de ses partenaires et qu'il appartient à chacune des parties de faciliter cette réussite à l'autre. L'intérêt est commun, mais chacun est responsable de ses actions et de leurs conséquences. Mais, quelle aventure passionnante et exaltante, un challenge empreint de forces immenses !

# ANNEXE 1

## Extraits de la loi Doubin et de son décret d'application

### Loi n° 89-1008 du 31 décembre 1989

relative au développement des entreprises commerciales et artisanales et à l'amélioration de leur environnement économique, juridique et social.

#### Article premier

Toute personne qui met à la disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité, est tenue préalablement à la signature de tout contrat conclu dans l'intérêt commun des deux parties de fournir à l'autre partie un document donnant des informations sincères, qui lui permettent de s'engager en connaissance de cause.

Ce document, dont le contenu est fixé par décret, précise notamment l'ancienneté et l'expérience de l'entreprise, l'état et les perspectives de développement du marché concerné, l'importance du réseau d'exploitants, la durée, les conditions de renouvellement, de résiliation et de cession du contrat ainsi que le champ des exclusivités.

Lorsque le versement d'une somme est exigé préalablement à la signature du contrat mentionné ci-dessus, notamment pour obtenir la réservation d'une zone, les prestations assurées en contrepartie de cette somme sont précisées par écrit, ainsi que les obligations réciproques des parties en cas de dédit. Le document prévu au premier alinéa ainsi que le projet de contrat sont communiqués vingt jours au minimum avant la signature du contrat ou, le cas échéant, avant le versement de la somme mentionnée à l'alinéa précédent.

### Décret n° 91-337 du 4 avril 1991


portant application de l'article 1er de la loi n° 89-1008  
du 31 décembre 1989

#### Article premier

Le document prévu au premier alinéa de l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 31 décembre 1989 susvisée doit contenir les informations suivantes :

- 1) L'adresse du siège de l'entreprise et la nature de ses activités avec l'indication de sa forme juridique et de l'identité du chef d'entreprise s'il s'agit d'une personne physique ou des dirigeants s'il s'agit d'une personne morale ; le cas échéant, le montant du capital.



- 
- 2) Le numéro d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés ou le numéro d'inscription au répertoire des métiers et, dans le cas où la marque qui doit faire l'objet du contrat a été acquise à la suite d'une cession ou d'une licence, la date et le numéro de l'inscription correspondante au registre national des marques avec, pour les contrats de licence, l'indication de la durée pour laquelle la licence a été consentie.
  - 3) La ou les domiciliations bancaires de l'entreprise. Cette information peut être limitée aux cinq principales domiciliations bancaires.
  - 4) La date de la création de l'entreprise avec un rappel des principales étapes de son évolution, y compris celle du réseau d'exploitants, s'il y a lieu, ainsi que toutes indications permettant d'apprécier l'expérience professionnelle acquise par l'exploitant ou par les dirigeants.

Les informations mentionnées à l'alinéa précédent peuvent ne porter que sur les cinq dernières années qui précèdent celle de la remise du document. Elles doivent être complétées par une présentation de l'état général et local du marché des produits ou services devant faire l'objet du contrat et des perspectives de développement de ce marché.

Doivent être annexés à cette partie du document les comptes annuels des deux derniers exercices ou, pour les sociétés faisant publiquement appel à l'épargne, les rapports établis au titre des deux derniers exercices en application du troisième alinéa de l'article 341-1 de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales.

- 5) Une présentation du réseau d'exploitants, qui doit comporter :
  - a) la liste des entreprises qui en font partie avec l'indication pour chacune d'elles du mode d'exploitation convenu ;
  - b) l'adresse des entreprises établies en France avec lesquelles la personne qui propose le contrat est liée par des contrats de même nature que celui dont la conclusion est envisagée ; la date de conclusion ou de renouvellement de ces contrats est précisée.

Lorsque le réseau compte plus de cinquante exploitants, les informations mentionnées à l'alinéa précédent ne sont exigées que pour les cinquante entreprises les plus proches du lieu de l'exploitation envisagée ;

- c) le nombre d'entreprises qui, étant liées au réseau par des contrats de même nature que celui dont la conclusion est envisagée, ont cessé de faire partie du réseau au cours de l'année précédant celle de la délivrance du document. Le document doit préciser si le contrat est venu à expiration ou s'il a été résilié ou annulé ;





d) s'il y a lieu, la présence, dans la zone d'activité de l'implantation prévue par le contrat proposé, de tout établissement dans lequel sont offerts, avec l'accord exprès de la personne qui propose le contrat, les produits ou services faisant l'objet de celui-ci.

6) L'indication de la durée du contrat proposé, des conditions de renouvellement, de résiliation et de cession, ainsi que le champ des exclusivités.

Le document doit, en outre, préciser la nature et le montant des dépenses et investissements spécifiques à l'enseigne ou à la marque que la personne destinataire du projet de contrat devra engager avant de commencer l'exploitation.

### **Article deux**

Sera punie des peines d'amendes prévues pour les contraventions de la 5<sup>e</sup> classe toute personne qui met à la disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité sans lui avoir communiqué, vingt jours au moins avant la signature du contrat, le document d'information et le projet de contrat mentionnés à l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 31 décembre 1989 susvisée.

En cas de récidive, les peines d'amendes prévues pour la récidive des contraventions de la 5<sup>e</sup> classe sont applicables.



# Adresses utiles

## Fédérations et associations de la franchise et du partenariat françaises

**Fédération des réseaux européens de  
partenariat et de franchise (IREF)**

Jean-Paul Clément  
15, bd Richard Lenoir – 75011  
PARIS  
Tél. : 01 44 54 19 90  
Fax : 01 44 54 19 95

[www.franchise-iref.com](http://www.franchise-iref.com)

**Centre d'études internationales de la  
propriété intellectuelle (CEIPI)**

Université Robert Schuman  
11, rue du Maréchal Juin  
BP 68 – 67046 STRASBOURG  
Tél. : 03 88 14 45 86  
Fax : 03 88 14 45 94

[www.ceipi.edu](http://www.ceipi.edu)

**Fédération française de la franchise  
(FFF)**

Chantal Zimmer  
9, rue Alfred-de-Vigny  
75008 PARIS  
Tél. : 01 53 75 22 25  
Fax : 01 53 75 22 20

[www.franchise-fff.com](http://www.franchise-fff.com)

**Ministère chargé du Commerce**

Jean Michel Jarry  
68, rue de Bellechasse  
75553 PARIS 07 SP  
Tél. : 01 43 19 76 90

**Reed Expositions – Salon de la  
franchise**

52-54, quai de Dion-Bouton  
92806 PUTEAUX  
Tél. : 01 47 56 52 87  
Fax : 01 47 56 24 04

**Procos – Fédération pour  
l'urbanisme et le développe-  
ment du commerce spécialisé**

14, rue Coquillère  
75001 PARIS  
Tél. : 01 44 88 95 60  
Fax : 01 40 13 76 44

[www.procos.fr](http://www.procos.fr)

**FCA – Fédération des enseignes  
du commerce associé**

Alexandra Bouthelier  
77, rue Lourmel  
75015 PARIS  
Tél. : 01 44 37 02 00  
Fax : 01 44 37 02 02

[www.commerce-associe.fr](http://www.commerce-associe.fr)

**Le Cidef – Centre d'information  
des franchisés**

30, rue d'Astorg  
75008 Paris  
Tél.: 01 40 06 95 15

[www.lecidef.com](http://www.lecidef.com)

## Revue

- *Bureau et Commerce*
- *Défis*
- *De Particulier à Particulier*
- *ICF Commerce*
- *PIC International*
- *PME Affaires*
- *Point de Vente*
- *Commerce magazine*
- *L'entreprise*
- *Entreprendre Franchise*
- *Franchise Magazine*
- *L'Officiel de la Franchise*

## Sites Internet spécialisés

[www.franchise-iref.com](http://www.franchise-iref.com)

[www.worldfranchisecoucil.org](http://www.worldfranchisecoucil.org)

[www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)

[www.apce.com](http://www.apce.com)

[www.franchise-euro.com](http://www.franchise-euro.com)

[www.franchise-fff.com](http://www.franchise-fff.com)

[www.officieldelafranchise.fr](http://www.officieldelafranchise.fr)

[www.franchiseparis.com](http://www.franchiseparis.com)

[www.observatoiredefracnchise.fr](http://www.observatoiredefracnchise.fr)

[www.franchisedirecte.fr](http://www.franchisedirecte.fr)

[www.toute-la-franchise.com](http://www.toute-la-franchise.com)

[www.ac-franchise.com](http://www.ac-franchise.com)

[www.lindicateurdefracnchise.fr](http://www.lindicateurdefracnchise.fr)

## Coordonnées de l'auteur

### **Michel Kahn Consultants**

Michel KAHN

58, av. des Vosges – 67000 STRASBOURG

Tél. : 03 88 36 56 16 – Fax : 03 88 36 21 30

[www.michelkahn.com](http://www.michelkahn.com)

e-mail : [michel.kahn@michelkahn.com](mailto:michel.kahn@michelkahn.com)



# Index

## A

Arrêt 10, 22, 39, 42, 62, 63, 65, 79,  
120, 123, 183, 190

## B

Budget de trésorerie 40

## C

Communication 20, 44, 45, 51, 52, 57,  
59, 67, 240, 242, 256

Compte d'exploitation prévisionnel  
(CEP) 38, 234

Compte d'exploitation type (CET) 38

Concept XVII, 3, 28, 53, 68, 81, 83,  
111, 129, 145, 162, 179, 194, 237,  
238, 244, 250

Conseil XIX, 15, 20, 21, 25, 39, 42, 44,  
66, 71, 87, 97, 105, 206, 215, 226,  
238, 251, 258

Conseil consultatif 45, 117, 126, 144,  
158, 239, 240, 243

Contrat 13, 17, 22, 24, 28, 45, 56, 67,  
109, 111, 123, 128, 147, 170, 173,  
178, 183, 184, 186, 189, 233, 274

Corner 127, 178

## D

Développement XVIII, 5, 8, 24, 28, 46,  
77, 107, 111, 116, 129, 134, 135,  
157, 176, 243, 246, 256

Document d'information  
précontractuelle (DIP) 113, 193,  
234, 274, 276

## F

Fertilisation croisée 135, 142, 147, 148,  
151, 154, 157, 161, 162, 193

Formation permanente 99

Franchise-corner 127

## I

Indice de consommation dans la localité  
(IDC) 90

Innovation 30, 241, 262

Internet 48, 93, 179, 206, 223

Investissement XVIII, 25, 39, 53, 54,  
61, 65, 67, 81, 83, 85, 94, 98, 103,  
107, 115, 116, 129, 171, 179, 217,  
220, 256

Investisseur 48, 257  
IREF 48

## J

Jurisprudence 39, 61, 65, 92, 117, 171, 175

## L

Loi Doubin 7, 19, 60, 87, 91, 107, 109, 112, 113, 118, 121, 146, 170, 189, 195, 196

## M

Management XIX, 21, 46, 81, 96, 131, 134, 138, 142, 143, 154, 157, 159, 162, 194, 235, 238, 245, 247

Manuel d'identification du savoir-faire (DISF) 35

Manuel de formation (MAFOR) 45

Manuel de vente (MANUVENT) 34

Manuel des normes graphiques (MANOG) 36, 272

Manuel des procédures (MAPRO) 43

Manuel économique et financier (MANECO) 38

Manuel juridique (MAJUR) 45

Marketing 21, 28, 31, 34, 43, 44, 46, 48, 68, 69, 79, 98, 99, 144, 145, 146, 154, 203, 209, 216, 217, 220, 224, 253, 256, 259

Marque XVIII, 12, 25, 36, 44, 60, 88, 104, 114, 125, 141, 146, 166, 170, 173, 178, 192, 209, 212, 217, 236, 259

Master-franchise 128, 263, 265

## P

Package 27, 32, 33, 35, 46, 57, 58, 70, 97, 142, 237

Pilotage 110, 266

Pilote 15, 16, 25, 27, 28, 29, 30, 50, 58, 89, 98, 110, 111, 117

Plan d'aménagement et d'ambiance type (PAT) 36

Propriété industrielle 204, 206, 211

Propriété intellectuelle 13, 37, 67, 125, 166, 201, 206

## R

Redevance 42, 67, 68, 69, 72, 124, 146, 148, 159, 166, 213, 214, 239, 252

Redevance d'exploitation proportionnelle (REP) 69

Redevance initiale forfaitaire (RIF) XVIII, 68

Réseau 15, 20, 25, 57, 95, 96, 99, 102, 104, 143, 145, 155, 157, 162, 165, 244

## S

SERENE© 48

Service 16, 21, 22, 31, 37, 53, 60, 68, 71, 79, 88, 90, 104, 111, 116, 122, 130, 148, 168, 175, 180, 215, 251, 253, 256

Spécialiste 61, 156, 170

## T

Tableau de bord 40, 236

Michel Kahn

## FRANCHISE ET PARTENARIAT

### Développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant

Les réseaux du commerce organisé indépendant ont beaucoup évolué pour s'adapter aux nouvelles formes de consommation et s'assurer un meilleur maillage de zone.

**Cette 5<sup>e</sup> édition dresse un panorama complet du commerce organisé indépendant** : franchise, partenariat, commission-affiliation, relais-vente, etc. Elle propose notamment une méthodologie et des critères pour choisir le mode de distribution le plus adapté à un projet commercial donné.

Très opérationnel, cet ouvrage analyse l'ensemble des **aspects organisationnels, commerciaux, financiers et juridiques** à prendre en compte pour l'établissement, la vie quotidienne et le développement d'un réseau local et international. Il répond ainsi aux besoins :

- **des têtes de réseau** qui souhaitent structurer et développer un réseau d'enseigne ou recruter les bons candidats ;
- **des franchisés/partenaires** qui souhaitent sélectionner efficacement un réseau et réussir leur intégration.

**Enrichi d'études de cas et de conseils pratiques**, ce livre sera également lu avec profit par les avocats, les consultants et les étudiants.

**5<sup>e</sup> édition**

MICHEL KAHN



dirige son propre cabinet spécialisé dans le commerce organisé indépendant. Plus jeune franchiseur de France, il a créé en 1972 sa première chaîne de franchise. Enseignant-fondateur du Centre d'études internationales de la franchise (CETIF) de l'Université Strasbourg III, il est également premier vice-président de la Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise (IREF).