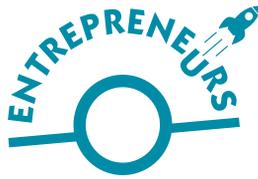


GUIDE PRATIQUE
DE LA
FRANCHISE
ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX



MARTIN LE PÉCHON

GUIDE PRATIQUE

DE LA

FRANCHISE

ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX

**Créer,
développer
et pérenniser
son réseau**

DUNOD

La collection « Entrepreneurs », truffée de conseils pratiques, d'avis d'experts et de témoignages, vous apporte des solutions concrètes pour bâtir durablement votre réussite.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

ISBN : 978-2-10-080877-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

INTRODUCTION	7
---------------------	----------

PARTIE 1 – COMPRENDRE LA FRANCHISE

1 DÉFINITION ET CHIFFRES DE LA FRANCHISE	17
---	-----------

Qu'est-ce que la franchise ?	18
------------------------------	----

La franchise en chiffres	28
--------------------------	----

Environnement juridique et institutionnel de la franchise	30
---	----

2 LES ALTERNATIVES À LA FRANCHISE	39
--	-----------

Les réseaux de commerce organisés (réseaux verticaux)	40
---	----

Les réseaux du commerce associé (réseaux horizontaux)	53
---	----

Le succursalisme et les réseaux intégrés	59
--	----

PARTIE 2 – CRÉER UN RÉSEAU DE FRANCHISE

3 LES ÉTAPES PRÉALABLES	69
--------------------------------	-----------

L'établissement de la feuille de route du franchiseur	70
---	----

Le dépôt de la marque	71
-----------------------	----

La validation du concept et la création de l'unité pilote	76
---	----

La compilation du savoir-faire	82
--------------------------------	----

L'étude de faisabilité et le business plan	85
--	----

La mobilisation de fonds suffisants	87
-------------------------------------	----

La constitution de la société franchiseur	90
---	----

4	LES OUTILS JURIDIQUES DU RÉSEAU	95
	Le document d'information précontractuelle (DIP)	96
	Le contrat de franchise	110
	Le contrat de réservation	123
	Le manuel opératoire (ou manuel de savoir-faire)	125

5	LES OUTILS PRATIQUES DU RÉSEAU	129
	La centrale d'achat ou de référencement	130
	Les outils de la communication	135
	La sélection des premiers franchisés	141

6	LES PIÈGES À ÉVITER	143
	Les pièges à éviter du point de vue du franchiseur	144
	Les pièges à éviter du point de vue du franchisé	157

PARTIE 3 – DÉVELOPPEMENT ET GESTION DU RÉSEAU DE FRANCHISE

7	L'ANIMATION ET LA PROMOTION DU RÉSEAU	163
	L'animation du réseau	164
	La promotion du réseau	166

8	L'EXPANSION DU RÉSEAU	171
	L'expansion du réseau sur son territoire d'origine	172
	L'expansion du réseau de franchise à l'international	181

9	LES SITUATIONS CONFLICTUELLES DANS LE RÉSEAU	189
	Les causes de conflit les plus communes	191
	La mauvaise application du concept par le franchisé	198

	CONCLUSION	205
--	-------------------	------------

Introduction

La franchise est un mode d'organisation et de développement d'enseigne particulièrement élaboré qui occupe une place à part et prépondérante dans le commerce moderne français. Elle repose sur un surprenant assemblage qui pourrait relever de l'oxymore : **liberté d'un côté et discipline de l'autre**. En effet, le sens même de l'accord de franchise est de lier étroitement deux parties juridiquement et financièrement indépendantes, mais dont l'une d'entre elles (le franchisé) va accepter, dans un intérêt commun, d'exploiter son activité dans le strict respect du concept mis au point par l'autre partie (le franchiseur) sous le contrôle de cette dernière et contre rémunération.

D'une nature complexe car agglomérant plusieurs types de contrats (licence de marque, transmission de savoir-faire et assistance), la franchise est une solution qui permet **d'unifier image, méthodologie et suivi de la clientèle**, de manière à véhiculer l'idée qu'un ensemble d'entreprises indépendantes forme un tout indivisible et cohérent que l'on qualifie de **réseau commercial**.

Si elle est avant tout une affaire de spécialistes, la franchise présente néanmoins la singularité d'être une formule à la fois omniprésente dans la vie des affaires mais également relativement bien connue du grand public. Il en résulte que le mot « franchise » est très largement employé, bien souvent à mauvais

escient, pour désigner tout ce qui se rapporte de près ou de loin au commerce à enseigne et aux « chaînes » de magasins. Certains réseaux jouent d'ailleurs de cette ambiguïté puisque, tout en exploitant d'autres modèles de développement que la franchise (telle que la concession ou la licence de marque), ils n'hésitent pas à employer plus ou moins directement le mot « franchise » pour présenter leur activité.

La franchise répond ainsi tout particulièrement aux attentes des développeurs de concepts qui trouvent en elle un puissant levier d'expansion autorisant la construction, dans des laps de temps qui peuvent être très réduits, de réseaux solides et vertueux. Elle peut également être un outil efficace de maîtrise de la chaîne de distribution par des industriels ou des fournisseurs. **On voit donc régulièrement des fabricants, ne voulant être placés sous la dépendance de distributeurs tiers, développer leur propre réseau de franchise.** Certains industriels, tels que *Tryba* dans le domaine de la menuiserie, ont su comprendre et exploiter avec beaucoup d'intelligence le modèle de développement qu'est la franchise. Dans le même sens, l'enseigne *Banette*, créée par un groupe de meuniers indépendants, a opté pour une logique comparable.

De fait, l'omniprésence de la franchise **participe à la mutation et à la modernisation du commerce** puisqu'elle touche depuis maintenant plusieurs décennies pratiquement tous types d'activités. Cette omniprésence est probablement la conséquence de la **souplesse et de la modularité du modèle juridique qu'est la franchise**, ce dernier étant adaptable à tous les paramètres qui caractérisent le concept du franchiseur (type d'activité – production, distribution, services –, emplacement de points de vente, investissement à mettre en œuvre par le franchisé...). Il n'est d'ailleurs pratiquement pas de secteur d'activité qui, en

France, ne connaisse la franchise. En la matière, la liste des adhérents à la Fédération Française de la Franchise est particulièrement éclairante puisqu'elle offre un panaché de concepts et de réseaux parmi les plus divers : *Attila* (entretien des toitures), *Auchan* (grande surface alimentaire), *But* (équipement de la maison), *Courtepaille* (restauration), *De Neuville* (chocolaterie), *Dessange* (coiffure et esthétique), *La Maison des Travaux* (courtage en travaux), *Signarama* (signalétique et publicité), *Guy Hoquet* (immobilier)... Historiquement utilisé dans des secteurs tels que l'équipement de la personne et de la maison, l'hôtellerie, l'alimentaire et la coiffure, le modèle juridique et contractuel de la franchise s'est ensuite étendu à toute sorte d'activités extrêmement variées, dont certaines réglementées (agents immobiliers, courtiers en assurance, diagnostiqueurs immobiliers, notaires...). Il embrasse ainsi les métiers du secteur tertiaire, principalement dans le commerce de détail (franchise de distribution) et les services (franchise de services), mais également des activités du secteur secondaire tel que le bâtiment.

Certains voient dans la franchise une menace pour le commerce indépendant conduisant à terme à une homogénéisation de l'offre, par une disparition progressive des échoppes totalement libres de tous engagements. C'est oublier que la franchise permet au contraire de maintenir et, le plus souvent, de créer des points de vente indépendants puisque, par définition, le franchisé est un commerçant autonome et accompli. C'est oublier également que la franchise est un moyen pour les petites entreprises en devenir d'accroître leur succès en dupliquant le concept et l'offre originale qu'elles ont su créer, de manière à les proposer dans d'autres zones géographiques que celle exploitée à l'origine. C'est enfin oublier que bien des réseaux de franchise, de par leur attractivité et leur qualité, permettent non seulement

de mettre le pied à l'étrier de jeunes entrepreneurs mais également **de dynamiser, voire de faire renaître de leurs cendres, des zones commerçantes en perte**¹. Il est en effet important de rappeler que la franchise **n'est pas réservée à des multinationales du commerce** mais ouvre aussi ses bras à des entrepreneurs nettement plus modestes qui, en devenant eux-mêmes franchiseurs, pérennisent et développent des concepts singuliers et novateurs.

En matière de franchise, **la France occupe une place de leader européen et mondial** et ce à plusieurs titres. D'une part, elle compte un très grand nombre de franchiseurs dont certains ont su efficacement s'exporter. Les enseignes *Brioche Dorée*², *Yves Rocher* ou *L'Occitane en Provence* constituent des exemples qui sont parmi les plus significatifs. Première en Europe et troisième au plan mondial³, la France est devenue au fil des années – probablement en raison de la forte créativité de ses entrepreneurs – **une véritable «fabrique à franchiseurs»**, au point d'ailleurs qu'elle peut se targuer de s'appuyer sur une influente fédération et d'accueillir chaque année l'un des salons les plus importants et les plus prestigieux du secteur. Contrairement à certaines idées reçues, **la souplesse et le libéralisme du droit français des contrats autorisent les têtes de réseau à mettre en œuvre des constructions juridiques complexes** et souvent innovantes et performantes. Enfin, et cela découle de ce qui précède, il existe en France une réelle maturité de l'environnement juridique et politique de la franchise. Contrairement à ce que l'on rencontre dans bien des États pour qui la franchise est

1. « Ces enseignes qui contribuent à redynamiser les centres-villes », Observatoire de la Franchise, 15 mai 2018.

2. Sabine GERMAIN, « Brioche Dorée se croque en toutes langues », L'Express L'Entreprise, 21 mars 2014.

3. Fédération Française de la Franchise, étude d'impact 2017.

simplement synonyme de commerce en réseau¹, les tribunaux français ont su définir de manière relativement claire ce qu'est la franchise sur le plan juridique. Cet environnement favorable, qui crée une réelle sécurité juridique, est propice à l'émergence chaque année d'un nombre toujours plus grand d'enseignes et de concepts déployés en franchise par des entreprises qui, du moins au départ, sont généralement des PME.

Sans se substituer au contrat de travail – avec lequel il est en opposition frontale sur la quasi-totalité de ses principes et notamment sur la question du lien de subordination – le contrat de franchise joue également un rôle social important dans la société française. Il permet à d'anciens salariés attirés par l'indépendance de céder à l'appel de l'entrepreneuriat en devenant **leur propre patron**. Il permet en outre, à l'heure où le contrat de travail semble ne plus être le modèle social dominant et incontournable, à toute personne un tant soit peu animée par la fibre du commerce, **de s'émanciper et de s'enrichir**. On comprend donc aisément que l'engouement pour la franchise n'ait jamais diminué. Mais si elle contribue grandement à la réussite entrepreneuriale, **la franchise ne doit jamais pour autant être perçue comme une solution miracle**, ni pour le créateur du réseau, ni pour le candidat franchisé. Comme en tout domaine, il existe en effet de bons et de moins bons réseaux et des franchisés plus ou moins doués. Il existe qui plus est des périodes fastes durant lesquelles tel ou tel concept rencontrera un succès fulgurant pour ensuite, au gré des tendances, devenir obsolète, voire totalement dépassé par les évolutions du marché et les habitudes de consommation, par les technologies² et par la concurrence.

1. Tel est notamment le cas en Suisse.

2. «Faillite de Thomas Cook: quel avenir pour les franchisés du réseau?», Franchise Magazine, 27 septembre 2019.

En d'autres termes, la franchise ne doit en aucun cas être considérée comme la garantie d'un succès commercial futur. Elle doit être appréhendée comme un moyen de faire prospérer, par leur collaboration vertueuse, deux entreprises situées à des points différents de la chaîne de distribution, de production ou de services. Lors de l'intégration dans un réseau, la vigilance doit toujours être de mise. Les engagements juridiques et financiers qu'implique l'accès à un réseau de franchise sont généralement lourds et peuvent parfois représenter la mise dans la balance des économies de toute une vie. Le candidat à la franchise ne peut prendre des décisions sans le recul et la réflexion préalable qui s'impose. L'accès à la franchise, tant en qualité de franchisé que comme franchisé, suppose une parfaite compréhension des enjeux qui relèvent aussi bien du droit des contrats, du droit de la concurrence que des techniques opérationnelles de développement de réseau.

Rédigé par un avocat spécialisé en droit de la franchise et des réseaux commerciaux, ce présent ouvrage a été conçu comme un guide pratique permettant de rendre la franchise accessible aux non-juristes. Il permet notamment aux futurs franchiseurs, aux jeunes réseaux, mais également aux enseignes disposant déjà d'une antériorité, d'accéder à des éclairages utiles et des conseils pratiques sur :

- la franchise et ses différentes formes alternatives de réseaux ;
- les grands principes juridiques applicables à la franchise, notamment en matière d'information précontractuelle ;
- les critères permettant de choisir tel ou tel réseau et les modalités pratiques permettant de le construire ;
- les étapes à respecter pour créer un réseau et les démarches à mettre en œuvre pour rédiger des outils juridiques solides et performants nécessaires à son expansion ;

→ les meilleurs moyens d'identifier et de sélectionner des franchisés et de gérer la relation entre les parties, y compris lorsqu'elle devient conflictuelle.

Ce guide constituera en outre, un outil de choix pour tout candidat envisageant de rejoindre un réseau de franchise ou d'une autre nature, et recherchant des informations lui permettant de bien comprendre la portée de ses choix.

Partie 1

Comprendre la franchise



1

Définition et chiffres de la franchise

*« Les succès produisent les succès,
comme l'argent produit l'argent. »*

NICOLAS DE CHAMFORT

Qu'est-ce que la franchise ?

Un mode d'organisation contractuelle de réseau

La franchise est un **mode d'organisation contractuelle**. Elle se définit nécessairement sous un angle juridique.

La franchise ne fait l'objet, **en France**, d'aucune définition légale ou réglementaire. Au début des années 1970 cependant, le ministre de l'Économie et des Finances a tenté de cerner ce contrat qui prenait une place de plus en plus importante dans la vie française des affaires, définissant celui-ci comme le « *contrat par lequel une entreprise concède à des entreprises indépendantes, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits ou services*¹ ». Cette première tentative n'a pas marqué les esprits et analysée sous l'angle de la franchise telle qu'elle est perçue aujourd'hui, renvoie davantage à la définition de la licence de marque ou de la centrale d'achat avec enseigne. Aujourd'hui, à l'exception d'un arrêté² sans réelle portée, aucun texte ne lui est consacré, le législateur n'ayant jamais cherché à placer la franchise dans un carcan juridique, ce qui en soi, est une excellente chose³. Cette situation se comprend aisément : la franchise est un contrat *sui generis* (c'est-à-dire n'entrant pas dans une catégorie existante) créé par des praticiens pour répondre à l'évolution du

1. Arrêté du ministre de l'Économie et des Finances du 29 novembre 1973 relatif à la terminologie économique et financière, JORF, 3 janvier 1974.

2. Arrêté du 21 février 1991 relatif à l'information du consommateur dans le secteur de la franchise désormais codifié à l'article A 441-1 du Code de commerce qui oblige le franchisé à faire connaître son statut à sa clientèle.

3. Une autre exception aurait toutefois pu voir le jour par la tentative mortifère de création d'une « *Instance de dialogue social* » dans les réseaux de franchise par la loi dite El Khomri de 2016. L'article 29 bis de cette loi qui prévoyait cette Instance de dialogue social fut toutefois retiré du texte. Voir sur ce point : « La franchise condamnée à mort ?! », Le Club des Réseaux, n° 2, mai-juin 2016.