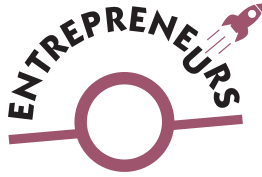


GUIDE PRATIQUE
DE LA
FRANCHISE
ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX



MARTIN LE PÉCHON

GUIDE PRATIQUE

DE LA

2^e édition

FRANCHISE

ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX

Devenir
franchiseur,
construire
et développer
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.

Éditorial : Innocentia Agbe et Margaux Lidon

Fabrication : Pauline Riou

Mise en page : PCA

Couverture : Elizabeth Riba

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-086193-4

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	27
Environnement juridique et institutionnel de la franchise	31

2 LES ALTERNATIVES À LA FRANCHISE	41
--	-----------

Les réseaux du commerce organisé (réseaux verticaux)	42
Les réseaux du commerce associé (réseaux horizontaux)	55
Le succursalisme et les réseaux intégrés	63

PARTIE 2 – CRÉER UN RÉSEAU DE FRANCHISE

3 LES ÉTAPES PRÉALABLES	71
--------------------------------	-----------

L'établissement de la feuille de route du franchiseur	72
Le dépôt de la marque	73
La validation du concept et la création de l'unité pilote	77
La compilation du savoir-faire	83
L'étude de faisabilité et le business plan	85
La mobilisation de fonds suffisants	87
La constitution de la société franchiseur	89

4	LES OUTILS JURIDIQUES DU RÉSEAU	93
	Le document d'information précontractuelle (DIP)	94
	Le contrat de franchise	109
	Le contrat de réservation	123
	Le manuel opératoire (ou manuel de savoir-faire)	125

5	LES OUTILS PRATIQUES DU RÉSEAU	131
	La centrale d'achat ou de référencement	132
	Les outils de la communication	137
	La sélection des premiers franchisés	142

6	LES PIÈGES À ÉVITER	145
	Les pièges à éviter du point de vue du franchiseur	146
	Les pièges à éviter du point de vue du franchisé	157

PARTIE 3 – DÉVELOPPER ET GÉRER LE 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 cruses de conflit les plus communes	191
	La mauvaise application du concept par le franchisé	198

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


Introduction

La franchise occupe une place à part et privilégiée dans le commerce moderne français, au point d'ailleurs d'être l'un des modes d'organisation de réseau les plus connus du grand public.

Reposant sur un schéma contractuel particulièrement élaboré, elle implique un surprenant assemblage qui pourrait relever de l'oxymore : liberté d'un côté et discipline de l'autre. Le sens même de l'accord de franchise est en effet 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 des profanes. 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. La franchise et ses différentes déclinaisons contractuelles – et principalement, la master-franchise – sont en outre de remarquables outils de développement de concepts à l'étranger.

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 (FFF) 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.

La variété des activités exercées en franchise et la relative facilité avec laquelle elle peut être mise en œuvre, amènent à un constat difficilement contestable : la franchise présente un caractère quasi universel qui la rend déclinable dans pratiquement toutes les circonstances, à toutes les époques et pour toutes sortes d'activités.

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 devenant 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 perdition¹. Il est en effet important de rappeler que la franchise n'est pas réservée à des multinationales du commerce mais ouvre aussi les 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, à plusieurs titres. D'une part, elle compte un très grand nombre de franchiseurs dont certains ont su efficacement s'exporter. Les enseignes Brioche Dorée², 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, souvent innovantes et

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.

performantes. Enfin, et cela découle de ce qui précède, il existe en France une réelle maturité de l'environnement juridique de la franchise. Contrairement à ce que l'on rencontre dans bien des États pour qui la franchise est 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.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, la franchise peut aussi être appréhendée comme un instrument plus politique relevant d'une forme de *soft power* particulièrement efficace. On sait en effet que certaines entreprises – principalement nord-américaines – ont su, de par un usage habile de leurs marques et de par la capacité d'attraction puissante de leurs produits, influencer des générations entières au point parfois de modifier leur mode de vie. Ne parle-t-on pas de «McDonaldisation» ou, plus récemment, d'«Ubérisation» de la société? C'est aussi pour cela que la franchise et, plus généralement, les formes de réseaux qui permettent d'essaimer rapidement des concepts et de les faire prospérer (et pour leurs détracteurs, de contaminer les sociétés) font régulièrement l'objet de critiques, parfois acerbes, qui dénoncent tantôt l'américanisation du commerce², tantôt l'impérialisme de ces modèles.

1. Tel est notamment le cas en Suisse.

2. Bernardo TRUJILLO et les séminaires *Modern Merchant Methods*, et Tristan JACQUES, «L'américanisation du commerce français au début des années 1960», *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, n° 134, vol. 2, 2017.



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 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 technologies¹ et par la concurrence.


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

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

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 franchi-seur 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 dont la mission première consiste à accompagner les franchiseurs ou apprentis-franchiseurs dans la construction, le développement et la défense de leurs concepts, le présent ouvrage a été conçu comme un mode d'emploi permettant de rendre la franchise accessible aux non-juristes. Il apporte notamment aux futurs franchiseurs, aux jeunes réseaux, mais également aux enseignes disposant déjà d'une antériorité, d'utiles éclairages 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 sectionner 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.

Cette deuxième édition du *Guide pratique de la franchise et des réseaux commerciaux* s'enrichit désormais d'enseignements tirés de la réforme du droit communautaire de la concurrence¹. Elle développe par ailleurs de nouveaux exemples, puisés dans la jurisprudence. Elle revient enfin sur de nombreuses situations pratiques rencontrées par l'auteur, dans l'exercice quotidien de son activité de conseil et de défenseur des franchiseurs.

1. Règlement (UE) n° 22/720 de la Commission du 10 mai 2022 concernant l'application de l'article 101, paragraphe 3, du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées.