

LA FRANCHISE : MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT GAGNANT / GAGNANT

AVRIL 2025



William NAHUM

Président-Fondateur de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières

La profession du chiffre est très attentive et accompagne jour après jour l'évolution du monde économique afin d'apporter des missions et des solutions sur mesure auprès des structures dans tous les domaines dans un cadre réglementaire comptable et financier.

Ce cahier 42 nous apporte l'occasion de confirmer et d'ouvrir de nouvelles missions et de nouveaux horizons auprès des praticiens dans le secteur de la franchise. Il est remarqué selon les différentes statistiques publiées, que l'expert-comptable est et sera incontestablement le professionnel le plus sollicité par les porteurs de projets pour être accompagnés à l'instar des professionnels du droit (avocats, notaires, juristes) et des banques.

De par sa formation, son expérience, son approche méthodique, il pourra aborder des thématiques aussi larges que variées : comptabilité, social, fiscalité, juridique, audit, conseils, reporting... Autant de missions évolutives pour répondre aux attentes des franchiseurs, des franchisés et des porteurs de projets !

L'évolution incontestable du secteur de la franchise sur l'ensemble du territoire et à l'international, sa singularité notamment au niveau de l'attractivité de son modèle socio-économique et l'évolution des parts de marché du secteur tels que les chiffres et les témoignages nous le confirment, sont l'opportunité d'élargir les missions des experts de toute profession auprès des réseaux.

Ce domaine demeurera également pour les étudiants, chercheurs, enseignants ou jeunes experts-comptables en cours d'installation, un avenir professionnel prometteur sans cesse renouvelé.

L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières est heureuse d'organiser et de se saisir de cet événement afin d'accueillir les témoignages et les réflexions de praticiens-experts, présidents de réseaux et entrepreneurs qui confirmeront la richesse de ce domaine et les perspectives qu'il apporte.

Je remercie les participants et contributeurs engagés et passionnés au sein du groupe de travail conduit par Arezki Guiddir, Maître Rémi de Balmann, Maître Didier Dalin et la présence de Monsieur Olivier Mermuys en sa qualité de Président de la Fédération française de la franchise tout au long de ces réflexions ainsi que les autres intervenants de qualité, pour appuyer cette initiative et leurs retours d'expériences.

Ils nous ont apporté par le biais de la coordination de ce cahier, au-delà de l'apport pédagogique pour mieux comprendre la retranscription des événements dans les comptes, des perspectives sous différents angles afin de nous sensibiliser davantage et de nous faire redécouvrir ce vaste secteur très attractif.



Isabelle MICHAUD
Directrice Commerciale
Ecosystème Experts-Comptables et Entreprises.
Sage

Aux côtés de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières depuis sa création, Sage s'est engagé à accompagner les professionnels de la comptabilité, quels que soient leurs domaines d'activité, face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain pour leur permettre d'échanger et réfléchir : entreprises, administrations, universités, experts-comptables, professions de conseils. Un écosystème de savoirs, de compétences et de métiers.

Ces enjeux nous préoccupent, parce que Sage, qui est né des métiers du chiffre, est particulièrement concerné par les questions d'expertise pour ses clients entreprises ou cabinets comptables. Une volonté commune avec l'Académie.

Depuis quelques années, toute la société traverse une période hors du commun qui l'amène à s'adapter. La profession comptable dans les cabinets comptables et dans toutes les entreprises vit un grand changement avec la transformation numérique et la réforme de la facture électronique : nous souhaitons partager notre volonté d'accompagner les évolutions entreprises pour répondre à ces enjeux.

De nos jours, il est plus qu'important d'organiser des rencontres -en présentiel ou en visio-conférence- pour confronter les expériences et développer des réflexions sur les opportunités, les perspectives...

Pour Sage, l'Académie est plus que jamais un partenaire essentiel qui joue un rôle-clé dans le débat et la diffusion de ces nouvelles pratiques et transformations.

La démarche et les réflexions menées par l'Académie préfigurant celles de l'ensemble des acteurs économiques, c'est donc avec enthousiasme que nous accompagnons les différents travaux de l'Académie.

Et le groupe de travail piloté par Arezki GUIDDIR en est une belle illustration puisqu'il a permis d'éditer, avec le concours de membres du groupe de travail, de témoignages et de contributeurs, ce Cahier de l'Académie dédié à une connaissance 360° de ce modèle économique particulier : la franchise.

PREFACE



Acteur incontournable du commerce en France, la franchise connaît un **dynamisme** se traduisant par une croissance soutenue, que ce soit en termes de chiffre d'affaires, de création de richesse ou d'emplois – qu'ils soient directs ou indirects.

L'originalité de ce modèle économique, à la fois robuste et innovant, reflète la vitalité du tissu entrepreneurial français.

La franchise, c'est aussi une **aventure humaine et entrepreneuriale**. Elle repose sur un partenariat étroit entre franchiseurs et franchisés, fondé sur la confiance, la mutualisation des savoir-faire, et une ambition commune : contribuer au développement économique de nos territoires.

Dans cette perspective, il est tout naturel que le MEDEF, **premier réseau d'entrepreneurs de France**, s'engage aux côtés de ceux qui participent activement à la croissance de notre économie. En rassemblant des dirigeants d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, nous affirmons notre conviction que le secteur privé – fort, compétitif et innovant – est indispensable pour garantir la croissance et la création d'emplois.

Dans un monde marqué par des **mutations économiques, sociales et politiques profondes**, il est plus que jamais nécessaire que les voix des entrepreneurs se fassent entendre. La franchise, par son modèle collaboratif et ses réussites concrètes, incarne une réponse pragmatique et inspirante aux défis de notre époque.

Je souhaite à chaque lecteur de cet ouvrage de trouver l'inspiration et les clés nécessaires à la réussite de son projet professionnel. Soyez assurés que le MEDEF sera toujours à vos côtés pour vous accompagner dans cette belle aventure.

Charles ZNATY
Président du MEDEF Paris

SOMMAIRE

ÉDITOS.....	1
PREFACE	3
REMERCIEMENTS.....	7
AVANT PROPOS.....	8
REGARDER LE RESEAU SOUS L'ANGLE DE SES FORCES IMMATERIELLES.....	9
PROPOS INTRODUCTIFS : LES HABITS NEUFS DE LA FRANCHISE	13
CHAPITRE 1 : LE CADRE JURIDIQUE DE LA FRANCHISE	22
1. Les sources	23
2. La définition de la franchise	26
CHAPITRE 2 : LA FORMATION DU CONTRAT DE FRANCHISE	33
1. L'information précontractuelle	34
2. Le contrat de franchise	45
CHAPITRE 3 : LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DE FRANCHISE.....	48
1. Le nécessaire respect de l'indépendance du franchisé	49
2. L'assistance, outil du développement	50
CHAPITRE 4 : LA CESSION DU RÉSEAU DE FRANCHISE	55
CHAPITRE 5 : LA CESSATION DE LA RELATION DE FRANCHISE.....	60
ZOOM	65
Les dix points de vigilance du candidat franchisé.....	66
Focus sur cinq aspects de la vie d'un franchisé	69
Franchise et bail commercial	72
Cyber sécurité : comment limiter les risques de piratages dans les réseaux de franchise ?	77

TÉMOIGNAGES DE FRANCHISEURS.....81

Olivier MERMUYS, Président de la FFF, Président de CAVAVIN82

Stéphane FRITZ, Président de GUY HOQUET L’IMMOBILIER89

Julien PERRET, Président fondateur de BCHEF93

Julien HAUSSY, Président fondateur d’ESPACES ATYPIQUES95

Madame POTTIER-CAUDRON, Présidente-Fondatrice du Réseau TEMPORIS99

CONCLUSION : L’INTÉRÊT SUPÉRIEUR DU RÉSEAU.....101

ANNEXE : MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL ET CONTRIBUEURS.....105

REMERCIEMENTS

Groupe de travail animé par :

- **Arezki GUIDDIR**, Manager de Transition en Direction Générale et Opérationnelle. Initiateur et Coordinateur du Cahier

Membres du groupe de travail :

- **Rémi de BALMANN**, Avocat à la Cour d'Appel de Paris, membre du collège des experts de la Fédération Française de la Franchise
- **Didier DALIN**, Avocat à la Cour d'Appel de Paris, Spécialiste en Droit Commercial, des Affaires et de la Concurrence

Remerciements pour leurs témoignages :

- **Olivier MERMUYS**, Président de la Fédération Française de la Franchise, Président de CAVAVIN
- **Stéphane FRITZ**, Président de GUY HOQUET L'IMMOBILIER
- **Julien PERRET**, Président fondateur de BCHEF
- **Julien HAUSSY**, Président fondateur d'ESPACES ATYPIQUES
- **Laurence Pottier-Caudron**, Présidente-Fondatrice du Réseau TEMPORIS

Remerciements pour leurs contributions :

- **Alain BOUTIGNY**, Directeur fondateur de La Correspondance de l'Enseigne et de l'Argus de l'Enseigne
- **Benjamin ROBINE**, Expert près la Cour d'Appel de Paris, MRICS
- **Charles PELLEGRINI**, Ancien Commissaire Divisionnaire

Les travaux ont été coordonnés par Marie-Amélie CALMAO, chargée administrative, sous la direction d'Éric FERDJALLAH-CHEREL, directeur de la stratégie métiers et du département des études métiers au Conseil national de l'ordre des experts-comptables

AVANT PROPOS

Par Arezki GUIDDIR

Nul doute, le domaine de la franchise est à l'image de confluents de plusieurs larges et profondes rivières où se mélangent des courants de disciplines pour former un océan intarissable de choix et de modèles économiques variés et prospères.

Cette version du cahier a été repensée et améliorée dans son approche afin de prendre autant de hauteur que de profondeur.

La coordination avec de nouveaux contributeurs a été une ouverture riche d'échanges, d'expériences et de savoir-faire.

Ainsi, les discussions, partages et les contributions de ***Maître Rémi de Balmann***, Avocat spécialiste de l'accompagnement des franchiseurs, membre du Collège des Experts de la Fédération Française de la Franchise - et celle de ***Maître Didier Dalin***, Avocat spécialiste en droit commercial, des affaires et de la concurrence, ont - été une nouvelle source intarissable de connaissances, d'expérimentation et d'enseignements pour alimenter ce Cahier.

Regarder le secteur de la franchise sous la vision et l'angle du réseau a été une approche constructive, complémentaire, efficace et pragmatique.

Je ne peux également tarir d'éloges et de remerciements pour leurs réactivités et l'ouverture de leurs réseaux professionnels pour des témoignages exceptionnels recueillis dans le présent cahier afin d'apporter de nouvelles projections, des retours d'expériences issues d'autres professionnels du secteur que nous sommes honorés de publier ci-après.

REGARDER LE RESEAU SOUS L'ANGLE DE SES FORCES IMMATERIELLES

Par Arezki GUIDDIR

1. POURQUOI IDENTIFIER LE CAPITAL IMMATÉRIEL AU SEIN DU RÉSEAU ?

Regarder et analyser tout projet économique nécessite de se pencher sur le capital immatériel qui le compose. Indiscutablement, le résultat ne peut qu'être encourageant sinon meilleur !

Il est d'autant plus évident que le secteur de la franchise offre une opportunité et une combinaison démultipliée en termes de capitaux immatériels, tant au niveau de leur variété qu'au niveau des acteurs qui composent le réseau.

L'importance de rappeler l'indépendance juridique des entités du réseau (franchisés, franchiseurs) nous permet d'apporter à ? cette approche des richesses créées et partagées.

A cet effet, le réseau peut être considéré comme le « réservoir », le « réceptacle » *in fine* de cette dynamique socioéconomique. C'est en somme un effet multiplicateur de ces richesses créées par chacun des acteurs dans un intérêt à la fois individuel (pour la partie indépendance des structures) et collectif pour l'attractivité, l'image, la notoriété et la valorisation du réseau qui en découle

Pour plus de précisions, je renvoie les lecteurs vers deux publications complémentaires de l'Académie :

- Cahier 30 : Le Pilotage et la valorisation de l'entreprise par les actifs immatériels
- Cahier 26 : La gouvernance de l'offre

Les schémas suivants nous permettent ainsi de conceptualiser le découpage en trois parties :

- Le capital immatériel du réseau
- Celui du franchisé et du franchiseur
- Les étapes opérationnelles du lancement à la transmission du projet de franchise

Il est tout aussi important de noter que plus la valorisation du réseau (en termes qualitatifs, quantitatifs et financiers) est importante, plus les acteurs présents et futurs en tireront profits.

L'importance du découpage du capital immatériel en 10 composantes permet ainsi de passer d'une lecture classique à une lecture « immatérielle », autrement dit vers une valorisation globale des actifs comptables (droit au bail, licences, marque, immobilisations financières...) à une lecture extra-comptable détaillée ci-après. L'intérêt final étant d'aboutir progressivement à une valorisation du capital « Réseau ».

2. ANALYSER LE CAPITAL IMMATÉRIEL

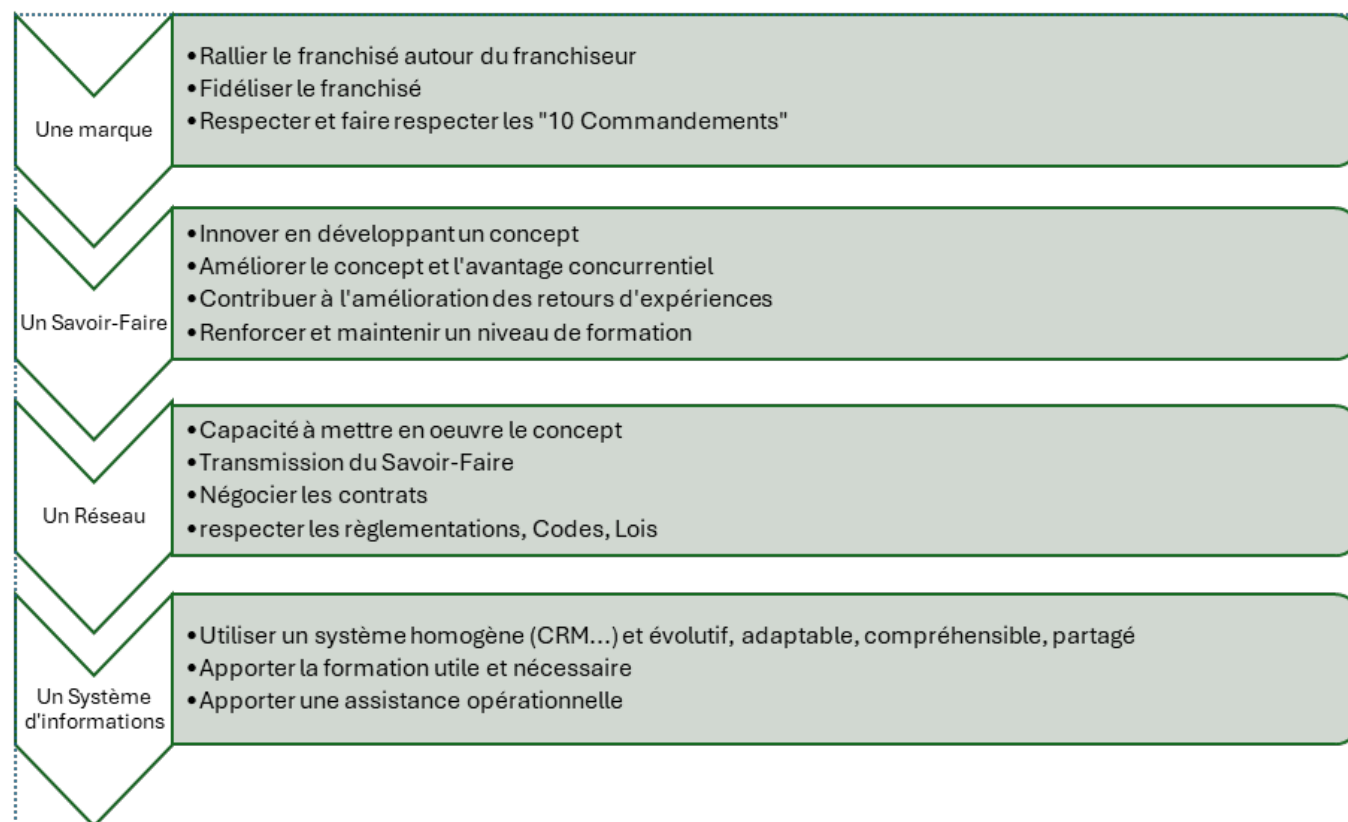
Le capital immatériel du réseau sera analysé selon les points suivants :

- Fidélisation des franchisés
- Gestion et anticipation des risques (concurrence, procédures collectives, espaces géographiques, D.I.P...)
- Mesures entreprises pour faire face aux dysfonctionnements et observations reçues
- Qualité et partage et mise à jour des informations internes et externes
- Qualité des intervenants internes et externes
- Qualité et clareté des informations fournies : le D.I.P. (Document d'Information Précontractuel), clauses et contrats de licences et de redevances, reporting du chiffre d'affaires déclaré, comptabilité, documents financiers, statuts, audits...
- Qualité des formations,
- Amélioration des savoirs-faire, homogénéité des informations sur l'ensemble du réseau
- Espaces de communication (intranet, internet, messageries sécurisées...)

3. APPRECIER LE FONCTIONNEMENT DU RESEAU PAR LE CAPITAL IMMATÉRIEL

Une analyse plus détaillée pourra être apportée sur les 4 éléments suivants :

- La marque
- Le savoir-faire
- Le réseau
- Le système d'informations



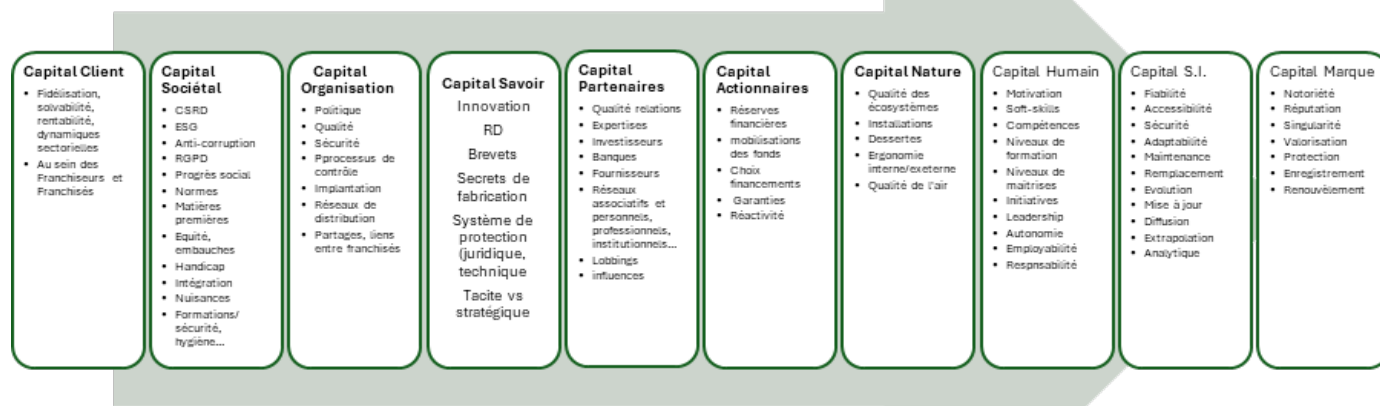
Source pour adaptation : Observatoire de l'immatériel

4. ETENDRE L'ANALYSE SUR L'ENSEMBLE DES COMPOSANTES DU CAPITAL

Apporter une analyse approfondie sur l'ensemble des composantes du capital immatériel est nécessaire afin d'obtenir une valorisation tant financière que qualitative.

Ainsi, selon l'approche et les principes généraux de la mesure extra-financière du « Thésaurus Bercy » (référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises), nous pourrions détailler l'ensemble des éléments selon une analyse affinée. Il existe sur le marché plusieurs autres méthodologies qui prendront en considération tout ou partie de ces dix composantes.

Cette approche qualitative et financière aborde minutieusement l'ensemble du fonctionnement d'une structure et peut-être par analogie être effectuée pour un réseau.



Source pour adaptation : Thésaurus Bercy V1

PROPOS INTRODUCTIFS : LES HABITS NEUFS DE LA FRANCHISE

Par Alain BOUTIGNY

Directeur-Fondateur de La Correspondance de l'Enseigne et de l'Argus de l'Enseigne



Pour avoir fait quelques pas de travers dans sa jeunesse, la franchise doit encore travailler à sa réputation. Pour peu que l'on se penche dessus quelques minutes, ses principes d'équilibre sont pourtant simples et le cadre qui la régit désormais fiable. Le reste est affaire de conjoncture du commerce... Mais, de grâce, il ne faut pas tout mélanger...

C'est un peu comme la première leçon aux pilotes : le décollage est facultatif, mais l'atterrissage est obligatoire ! La franchise est une sorte d'avion gros porteur plein de promesses. Elle est née comme ça en France. Ses principes très anglo-saxons d'échange de services sur un mode de loyauté bien comprise que l'on ne connaît pas bien sur notre Continent, ont connu des fortunes diverses. Ils se sont en tous cas imposés, prenant des formes multiples, réussissant ici, échouant-là ; parce qu'il n'y a pas de rêves qui ne s'accompagnent de victoires et de déboires. Voici en tous cas son modèle confirmé, admis, partagé, exporté même, et triomphant, comme le montre chaque année son formidable Salon Franchise Expo Paris, le plus gros du monde.

Il y a quarante-trois ans de cela, le premier de ces salons s'était tenu au Parc Floral de Vincennes (Paris). Nous étions en 1981, la vie était belle, l'économie florissante, la politique enivrante. Les concepts venaient chercher de nouveaux commerçants, pour beaucoup des débutants... voire de simples amateurs. Il fallait tout apprendre et les enseignes s'y sont collées de bon cœur, alternant prosélytisme et réservations de zones de chalandise. La machine était lancée. Après quelques compromissions désormais tombés dans les poubelles de l'Histoire, voici la méthode en majesté, pleine de charmes et d'atouts pourrait-on dire, sans avoir à grossir le trait, pour un monde de plus en plus complexe et exigeant qui réclame, nouvelle baguette magique : de l'humanité et de la proximité. Etonnant retour des choses pour une formule déjà pratiquée dans l'Ouest américain du XVIIIe siècle.

On retiendra quelques grandes dispositions. D'abord, la nouvelle donne sociale qui a changé les structures même de la franchise. Des mamies prenant le thé dans une boutique Descamps, on est passé pour l'essentiel à des multi-franchisés. Souvent, les réseaux sont ainsi formés, non pas de boutiquiers sans autre destin que celui de leur pas-de-porte, mais d'entrepreneurs aguerris. À partir de 2 magasins, on est un chef d'entreprise parlant d'égal à égal avec la tête de réseau. Cependant que l'arc en ciel des franchiseurs, à l'opposé des McDonalds et autres Carrefour ou Hertz, se trouve une multitude d'enseignes plus modestes : les concepts au berceau qui deviendront grands et les chaînes régionales qui voudront parfois aller au-delà de leurs frontières ; parfois pas.

Le développement est plus systématique ici, plus opportuniste-là. Mais l'un et l'autre ont le même but : alléger la gestion d'une chaîne et externaliser le capex. Le risque d'argent, devenue de plus en plus rare, est réparti entre le nombre des affiliés indépendants à l'enseigne. L'investissement émietté passe mieux auprès des prêteurs ; l'avenir est davantage en sécurité entre les mains d'un gestionnaire proche du terrain. Le mécanisme prospère d'autant plus que les temps sont durs. En quelques années d'inflation galopante, les trois grands coopérateurs que sont les Intermarché, U et Leclerc (qui frôle maintenant le quart des parts de marché des produits de grande consommation, frais, libre-service) ont damé le pion à leurs confrères succursalistes. Casino a disparu, Auchan boîte et Carrefour court derrière. Cherchez l'erreur !

Rien n'est rose, cependant. La franchise participative de Carrefour qui empile les contrats en fractionnant les dates a été pointé du doigt par le Gouvernement et les querelles juridiques portant sur la pratique de la vente à distance (Internet) font florès. Signe des temps, bien sûr, dont on imagine qu'ils se régleront au fil de l'eau, au même titre que l'égalité homme-femme... La route est longue pour ces réseaux. On connaît bien des combats, bien des procédures, bien des rachats, comme encore récemment celui de Courir par l'Anglais JD. On enregistre pourtant bien peu d'échecs retentissants. Au point que l'on se demande si la débandade de The Body Shop signera vraiment la fin d'une chaîne, dont chaque filiale est en ce moment même reprise par, qui un distributeur, qui un financier, qui ses cadres, comme c'est le cas pour le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la France, l'Espagne et le Portugal...

La franchise aurait donc la peau dure ! Oui, parce que sa force disséminée n'est pas un seul corps susceptible de défaillance unique, mais au contraire d'une multitude d'individualités capables de survivre et de reprendre le flambeau. Non, parce qu'elle souffre parfois des travers de ces mêmes personnalités qui sont des êtres humains capables de se battre pour une marque ressemblante, un bel emplacement convoité par plusieurs, une recette (savoir-faire) identique marquant la spécificité qui fait tout. De chercher, enfin, des poux dans la tête du réseau quand le fondateur légendaire décide de vendre. Tout cela, pourtant, avance chemin faisant : la Cour de cassation vient par exemple de dire qu'il ne fallait pas tout mélanger, que si la signature du franchisé est intuitu personæ et celle du franchiseur intuitu firmæ, tout devient plus simple !

Peu à peu, les mécanismes de la franchise se mettent en place. Paris ne s'est pas fait en un jour. Les excès du système s'atténuent peu à peu. Corrigée par les juges, on voit mieux la différence entre un gérant de succursale et un franchisé, entre un contrat de franchise et un contrat de licence de marque mis en place par un petit malin rêvant d'avoir trouvé l'échappatoire aux contraintes salutaires de la loi Doubin qui régit les rapports franchiseurs-franchisés. Pour le reste, on en reviendra aux bases du commerce en général. La conjoncture est difficile ? elle l'est pour tout le monde ! Les procédures judiciaires retentissent comme autant de coups de canons ? Ce ciel n'est pourtant pas encore vide d'expansion ! Simplement, la saturation des créneaux est à l'œuvre. La mode n'est facile pour personne dans un monde dominé par Zara, la restauration s'essouffle à mesure que les nouveaux venus surchargent le marché, le sport vole de succès en succès ; mais pour combien de temps ?

La morale de cette histoire tient dans un dicton américain plein de sagesse : quand ça marche, c'est que c'est déjà dépassé ! Chaque spécialité est soumise à la loi de son propre marché, autant qu'à celle de la franchise elle-même. Il faut évidemment tenir compte des deux. La première à trait aux modes de consommation, à la qualité des formats, à l'humeur des clients et à leur niveau de vie - plus exactement au budget que les consommateurs sont prêts à mettre ou pas sur tel produit ou tel service. La seconde est la structure organisant la bonne marche d'un réseau sur le marché en question. Aux dernières nouvelles, pour peu que les principes de gouvernement et de relais au terrain (animation, information, comités de pilotages, conventions...) soient respectés, celle-ci est désormais suffisamment au point pour qu'on lui fasse crédit.

LES INDICATEURS CLES DE LA FRANCHISE

Source : FFF données 2024 et étude d'impact Diagnostic & Systems 2025

« En 2024, la franchise continue de faire preuve d'une résilience remarquable face à une conjoncture économique peu favorable. Bien que le nombre total d'unités de vente ait légèrement diminué, la franchise a su maintenir une croissance stable de son chiffre d'affaires et une création d'emplois significative. Ces résultats confirment que la franchise reste un modèle de développement privilégié et un pilier essentiel pour les entrepreneurs en quête de stabilité et de croissance durable. »

Source : Madame Véronique Discours-Buhot, Déléguée Générale de la Fédération Française de la Franchise.

4 enseignements principaux à retenir :

- **Stabilité et défis économiques** : la franchise en France a maintenu une **activité stable** malgré une légère hausse du taux de chômage à 7,4% et un environnement économique difficile. Le **nombre de réseaux a augmenté de 60 unités**, bien que le nombre total de points de vente franchisés ait diminué de 1 293 unités (en grande partie sur le secteur de l'équipement à la personne). En dépit de cette diminution, la franchise a réussi à **maintenir son chiffre d'affaires avec une légère hausse de 0,3% p/r 2023**, ce qui constitue une bonne performance.
- **Secteurs performants** : la **restauration rapide, les services automobiles et le bâtiment** ont continué d'afficher une forte croissance, soulignant leur résilience et leur adaptabilité aux nouvelles conditions du marché. En revanche, des secteurs comme l'équipement de la maison et la coiffure ont observé une régression, affectés par les contraintes du pouvoir d'achat des consommateurs.
- **Pénétration de la franchise** : la franchise continue de s'imposer au détriment des points de vente intégrés. Ce phénomène est observé à travers la plupart des secteurs d'activité (commerces et services), renforçant **le modèle de la franchise comme une solution préférée dans un contexte de restructuration économique**.
- **Comparaison nationale** : si la comparaison au niveau du marché national est de l'ordre de 0,3% versus 0,05% de croissance globale du CA, l'analyse des performances des franchisés versus celles des succursales affiche un différentiel plus explicite : **franchisés + 0,3% / succursales -5,5%**.

Cela atteste de **l'efficacité et de la robustesse de ce modèle économique** face aux fluctuations du marché global.

Les chiffres-clés en 2024 :



2 089 réseaux de franchise (+3% p/r 2023)



90 588 points de vente franchisés (-1,4% p/r 2023)



88,64 milliards d'euros de chiffre d'affaires global (+0,3% p/r 2023)



962 724 emplois directs et indirects (+ 1,16% p/r 2023)

Les secteurs qui affichent les meilleures croissances

SECTEURS	ranking CA franchise	évolution CA franchise	ranking nbr enseignes	évolution nbr enseignes	ranking nbr points de vente en franchise	évolution nbr de points de vente en franchise
Services auto	1	30,8%	7	4,9%	2	10,6%
Restauration rapide	2	16,6%	1	15,3%	1	10,8%
Bâtiment	3	14,4%	2	14,5%	3	4,8%
Commerces divers	4	12,5%	11	-0,6%	6	-3,5%
Formation	5	10,8%	14	-17,1%	14	-14,3%
Services aux personnes	6	6,2%	5	6,1%	5	0,0%
Services aux entreprises	7	3,5%	6	5,8%	9	-6,8%
Coiffure et esthétique	8	-0,3%	12	-3,8%	10	-9,4%
Immobilier	9	-2,8%	9	1,5%	7	-4,5%
Restauration à thème	10	-5,6%	3	7,5%	13	-13,1%
Équipement de la personne	11	-6,1%	8	1,8%	12	-10,9%
Alimentaire	12	-6,7%	10	0,0%	4	1,1%
Équipement de la maison	13	-8,6%	13	-16,9%	8	-5,7%
Hôtels	14	-11,0%	10	0,0%	11	-10,2%
Nettoyage	15	-15,0%	4	6,9%	16	-41,9%
Voyages	16	-58,5%	15	-20,0%	15	-18,0%

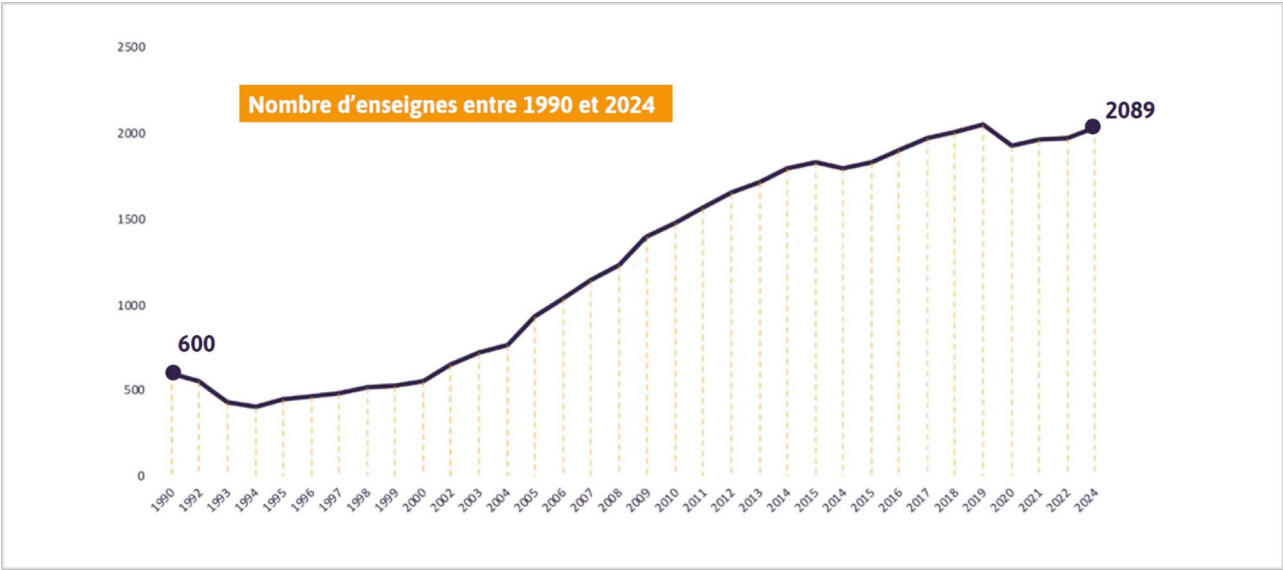
Le secteur de la restauration rapide connaît une forte croissance en 2024 dans les 3 items (nombre de points de vente, nombre d'enseignes et chiffre d'affaires des franchisés) grâce à un marché florissant.

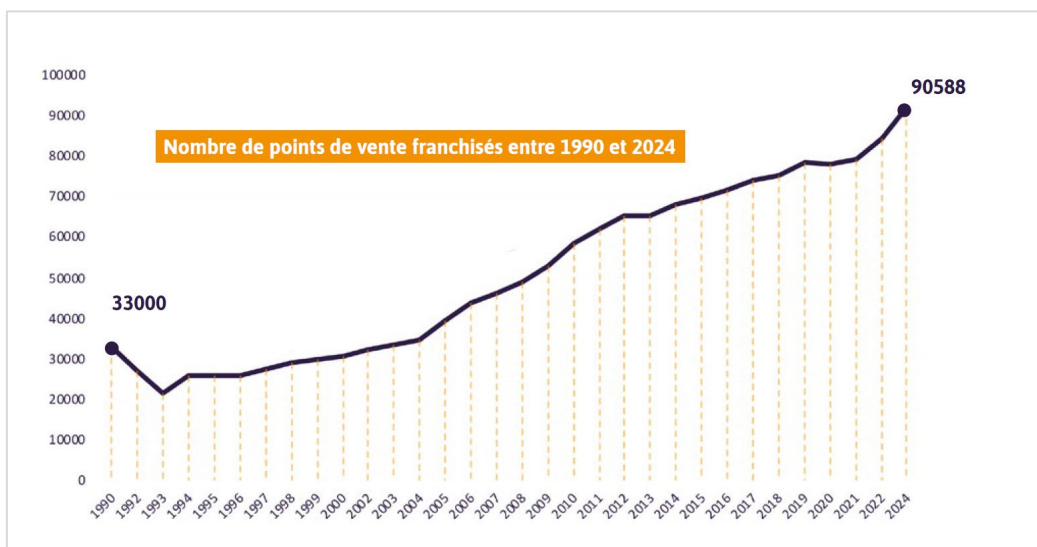
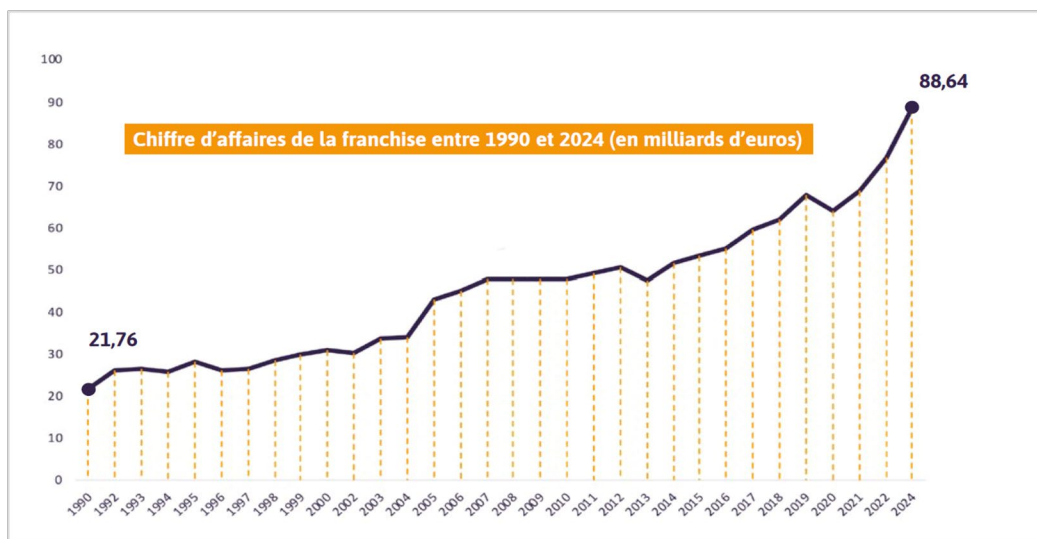
Le service automobile et le bâtiment enregistrent également une forte progression en termes de chiffre d'affaires (+ 30.8% service auto et + 14.4% bâtiment), passant des 11 et 12ème places en 2023, aux 1ère et 3ème places en 2024.

La franchise, un business model résilient depuis 1971

	1971	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nb de réseaux	34	600	450	553	929	1 477	1 834	1 900	1 976	2 004	2 049	1 927	1 965	1 972	2 035	2 089
Nb de franchisés*	-	33 000	25 700	30 630	39 510	58 351	69 483	71 508	74 102	75 193	78 218	78 032	79 134	84 497	92 132	90 588
CA en milliards d'€	-	21,8	28,58	31,11	43	47,88	53,38	55,1	59,55	62,01	67,8	63,88	68,8	76,62	88,49	88,64

* Ces chiffres se rapportent au nombre de magasins ou de points de vente en franchise, et non au nombre réel de franchisés.
Source ACFCI – Service Commerce & Distribution, 1971. À partir de 1990, données FFF. À partir de 2007, données FFF et étude d'impact de la franchise Diagnostic & Systems.
* nbr de points de vente en franchise.





Répartition par secteurs des réseaux de franchise en France en 2024

SECTEURS	Nbre enseignes	Nbre de points de vente franchisés	CA franchise en milliards d'€	Réseaux en %	Franchisés en %	CA franchisés en %
Equiperment de la maison	98	4380	9,45	4,69%	4,84%	10,66%
Equiperment de la personne	344	9114	5,91	16,47%	10,06%	6,67%
Alimentaire	211	18228	30,28	10,10%	20,12%	34,17%
Commerces divers	173	8081	9,76	8,28%	8,92%	11,02%
Services auto	85	11333	5,30	4,07%	12,51%	5,98%
Bâtiment	71	2163	1,97	3,40%	2,39%	2,22%
Nettoyage	31	305	0,14	1,48%	0,34%	0,16%
Coiffure et esthétique	128	5738	2,09	6,13%	6,33%	2,36%
Services aux personnes	294	10070	4,05	14,07%	11,12%	4,57%
Services au entreprises	109	2744	1,66	5,22%	3,03%	1,87%
Formation	29	349	0,11	1,39%	0,39%	0,12%
Hôtels	30	2208	2,58	1,44%	2,44%	2,91%
Restauration rapide	302	8953	10,39	14,46%	9,88%	11,72%
Restauration à thème	114	1832	2,48	5,46%	2,02%	2,80%
Immobilier	66	4885	2,41	3,16%	5,39%	2,71%
Voyages	4	205	0,06	0,19%	0,23%	0,06%
	2 089	90 588	88,64	100%	100%	100%

- **Commerce divers** : fleurs, solderie, bazar, achat-vente, jouets, loisirs et sports, matériel bureau, papeterie, téléphonie, articles médicaux et paramédicaux*.
- **Bâtiment** : rénovation, isolation, piscine, aménagement intérieur et extérieur, toiture*.
- **Services aux personnes** : courtage en crédit et services financiers, produits high-tech, services de transport de personnes, stockage, services divers aux personnes, services et maintien à domicile, agences matrimoniales, services des animaux de compagnie, services funéraires*.
- **Alimentaire** : boulangeries, pâtisseries, confiseries, chocolats, glaces, commerce spécialisé, vins et boissons, commerce biologique, alimentation générale*.
- **Équipement de la personne** : prêt-à-porter enfants, maternité, prêt-à-porter femmes, prêt-à-porter hommes, prêt-à-porter mixte, sportswear, lingerie, chaussures, optique et audition*.

CHAPITRE 1

LE CADRE JURIDIQUE DE LA FRANCHISE

(Par Rémi de BALMANN)



1. LES SOURCES

- Un droit qui est apparu et qui se construit depuis les années 70
- Un droit qui emprunte plus au droit général (droit des obligations et droit de la concurrence) qu'au droit spécial (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 (dite **loi Doubin**, du nom du ministre François Doubin, ministre délégué chargé du commerce et de l'artisanat dans le deuxième gouvernement Michel Rocard) et arrêté du 21 février 1991 relatif à l'information du consommateur dans le secteur de la franchise (dit **arrêté Neiertz**), devenu article A. 441-1 du code de commerce)
- Un droit assis sur des bases jurisprudentielles anciennes et solides (à commencer par le fameux **arrêt (CJCE, n° C-161/84) Pronuptia** du 28 janvier 1986 de la Cour de Justice des Communautés Européennes)
- Un droit français et européen : Règlement (CEE) n° 4087/88 de la Commission du 30 novembre 1988 sur les accords de franchise, remplacé par le règlement (CE) n° 2790/1999 de la Commission du 22 décembre 1999 sur les accords verticaux et de pratiques concertées, lui-même remplacé par le règlement (UE) n° 330/2010 de la Commission du 20 avril 2010 puis – en vigueur depuis le 1^{er} juin 2022 – le règlement (UE) 2022/720 de la Commission du 10 mai 2022
- Un droit issu de la pratique plus que des textes : le **code de déontologie européen de la franchise**

Une salubre abstention d'interventionnisme législatif

En 1973, des députés imaginaient que, « *dans tout réseau comprenant plus de dix concessionnaires ou franchisés, il est obligatoirement constitué un groupement d'intérêt économique entre tous les intermédiaires* » (article 10 de la proposition de loi Glon et Couste n° 891 tendant à réglementer la situation juridique des franchisés et concessionnaires). Un an après, la proposition de loi Turco évoquait la possibilité de doter les réseaux de points de vente de même nature « *d'une personnalité propre (...)* ».

Ces propositions de loi ont cependant fait long feu.

Et en juillet 1985, à la question d'un député lui demandant de « *lui préciser les perspectives de la mise en œuvre d'une norme pour la franchise (...)* », le Ministre du commerce, de l'artisanat et du tourisme répondait (Réponse ministérielle à question écrite n° 71781, JOAN Q. 13 janvier 1986, p. 120) : « *La franchise n'est actuellement régie par aucun texte spécifique de droit positif et les seules règles auxquelles il est possible de se référer ont été élaborées par des professionnels. Il s'agit des codes français et européen de la franchise. Cette situation n'a pas, jusqu'à présent, soulevé de problèmes tels qu'une intervention des pouvoirs publics ait été jugée opportune. (...)* »

Et à la question d'un député qui dénonçait en juin 1986 de « *nombreux abus de la part des sociétés de franchise* » et qui souhaitait connaître « *les mesures qu'il entend prendre pour remédier à cette situation* », le même ministre, devenu Ministre du commerce, de l'artisanat et des services répondait (Réponse ministérielle à question écrite n° 4119, JOAN Q. 6 octobre 1986, p. 3525) : « *(...) Le caractère jusqu'à présent relativement marginal des abus n'a pas rendu de telles mesures nécessaires, et il convient d'éviter autant que possible de prendre des dispositions trop contraignantes dans ce secteur particulièrement dynamique. Les professionnels eux-mêmes ont déterminé certaines règles (code de déontologie de la fédération française de la franchise) (...)* ».

On peut encore citer la réponse faite à un député en mars 1987 par le Ministre du commerce, de l'artisanat et des services. Ce Ministre disait alors (Réponse ministérielle à QE n° 13988, JOAN Q. 9 mars 1987, p. 1347) : « *Il n'est pas à l'heure actuelle envisagé de créer pour les commerçants franchisés un statut protecteur, qui n'assurerait pas nécessairement le bon équilibre des contrats de tous les types de franchise et constituerait une entrave au libre jeu des clauses contractuelles sans garantir pour autant le respect dans les faits des principes essentiels de la franchise. Il importe surtout que les candidats franchisés ne s'engagent pas dans un contrat de franchise sans posséder une information documentée et précise sur le réseau de franchise concerné et qu'ils veillent à ce que l'équilibre des obligations contractuelles soit respecté, en recourant le cas échéant aux services d'un spécialiste* ».

La loi n'est donc intervenue que pour réglementer la phase précontractuelle et l'absence de normalisation est donc une bonne chose !

Il est salubre en revanche qu'un Code de déontologie ait été édicté.

Ce code souligne avec raison que : « *Le franchiseur est l'initiateur d'un « Réseau de franchise », constitué du franchiseur et des franchisés et dont il a vocation à assurer la pérennité* ».

C'est donc bien le franchiseur qui est le premier sinon le seul maître à bord !

Et ce rôle d'initiateur du réseau étant posé, nul besoin de lois ou de règlements pour venir encadrer (et « corseter ») à l'excès la franchise lorsqu'un code – adopté par l'ensemble des fédérations nationales membres de la Fédération Européenne de la Franchise – a posé les salubres principes de transparence dans l'information précontractuelle, de loyauté et de bonne foi dans l'exécution du contrat et de primauté de l'intérêt supérieur des réseaux.

Ce Code insiste sur le fait que « *les Parties devront (...) rechercher à préserver l'image et la réputation du réseau dans l'exploitation de leur entreprise respective* ».

L'enjeu aujourd'hui serait d'ailleurs que ce code soit reconnu comme usage et qu'il s'impose aux juges.

Ce qui est déjà largement le cas, plusieurs décisions de cours d'appel faisant référence au code européen de déontologie de la franchise.

Il reste à attendre – l'occasion ne lui en ayant pas été donnée jusqu'ici – que la Cour de Cassation soit saisie d'un pourvoi qui lui permettrait de juger que ce code de déontologie a valeur d'usage au sens où la jurisprudence l'entend, à savoir qu'il est « *largement connu et régulièrement observé* » et que – dès lors et qu'il soit ou non annexé au contrat – il ferait la loi entre les parties.

Cette étape n'étant plus qu'une formalité tant les juges s'inspirent déjà dans leurs décisions des principes posés par ce code de déontologie européen de la franchise

La Fédération Française de la Franchise (FFF) invite à cet égard ses adhérents à annexer dans leurs contrats de franchise le Code européen de déontologie de la franchise.

Mais, même en dehors d'une absorption par les parties du Code européen de déontologie de la franchise dans le champ contractuel, les juges se sont déjà référés à ce Code.

- Cour d'Appel d'Orléans, 23 février 2017, RG 16/01.415

Tout en déniait avoir été lié par un contrat de franchise, le franchisé invoquait « *divers principes généraux énoncés dans le code de déontologie européen de la franchise* » qu'il estimait avoir été méconnus par le franchiseur. Argumentation rejetée non pas parce que le franchisé aurait été irrecevable à invoquer les principes posés par le Code de déontologie européen de la franchise mais parce que : « *La société (franchisée) affirme de façon péremptoire que le franchiseur ne les aurait pas respectés, sans toutefois préciser, et plus encore justifier, (qu'il) les aurait méconnus* ».

- Autre exemple : Cour d'Appel de Paris, 28 mars 2012, RG 09/21.483

« *Le rapport d'expertise précise : « Il ressort des estimations de l'expertise que, si les boutiques pilotes avaient été placées dans un contexte de charges de structure comparable à celui des franchisés, elles auraient été constamment déficitaires au cours de la période examinée » ; que les boutiques pilotes étaient toutes deux parisiennes et la transposition de leur expérience en province n'apparaît pas comme évidente d'autant que l'expert conclut (...) que la société (franchiseur) n'a pas respecté le principe confirmé par le Code de déontologie de la Fédération Française de la Franchise selon lequel le concept de franchise doit être expérimenté avec succès avant le lancement du réseau (...) ».*

- Cass. com, 12 octobre 1993, pourvoi n° 91-16.312

La Cour de Cassation n'a jusqu'à présent pas eu l'occasion de se prononcer sur la force qu'il y a lieu de reconnaître au Code européen de déontologie de la franchise mais a évoqué, dans un arrêt du 12 octobre 1993, son existence pour constater « *qu'il n'apparaît ni de l'arrêt, ni des conclusions que le moyen tiré du manquement à l'obligation précontractuelle de renseignements du franchisé résultant du Code de déontologie européen de la franchise ait été invoqué devant la cour d'appel ; (de sorte que) le moyen (...) est nouveau et mélangé de fait et de droit* ».

2. LA DÉFINITION DE LA FRANCHISE

- Définition issue de l'arrêt Pronuptia du 28 janvier 1986 de la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE, n° C-161/84) :

« Dans un système de franchises de distribution (...), une entreprise qui s'est installée dans un marché comme distributeur et qui a ainsi pu mettre au point un ensemble de méthodes commerciales accordée, moyennant rémunération, à des commerçants indépendants, la possibilité de s'établir dans d'autres marchés en utilisant son enseigne et les méthodes commerciales qui ont fait son succès. Plutôt que d'un mode de distribution, il s'agit d'une manière d'exploiter financièrement, sans engager de capitaux propres, un ensemble de connaissances. Ce système ouvre par ailleurs à des commerçants dépourvus de l'expérience nécessaire l'accès à des méthodes qu'ils n'auraient pu acquérir qu'après de longs efforts de recherche et les fait profiter de la réputation du signe. Les contrats de franchise de distribution se différencient en cela des contrats de concession de vente ou de ceux liant des revendeurs agréés dans un système de distribution sélective qui ne comportent ni utilisation d'une même enseigne, ni application de méthodes commerciales uniformes, ni paiement de redevances en contrepartie des avantages consentis. Un tel système, qui permet au franchiseur de tirer parti de sa réussite, ne porte pas atteinte en soi à la concurrence. Pour qu'il puisse fonctionner, une double condition doit être remplie.

Premièrement, 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, à des concurrents. Il en résulte que les clauses qui sont indispensables pour prévenir ce risque ne constituent pas des restrictions de la concurrence au sens de l'article 85, paragraphe 1. Il en va ainsi de l'interdiction faite au franchisé d'ouvrir, pendant la durée du contrat ou pendant une période raisonnable après l'expiration de celui-ci, un magasin ayant un objet identique ou similaire., dans une zone où il pourrait entrer en concurrence avec un des membres du réseau. Il en va de même de l'obligation imposée au franchisé de ne pas céder son magasin sans l'accord préalable du franchiseur : cette clause tend à éviter que le bénéfice du savoir-faire transmis et de l'assistance apportée n'aille indirectement à un concurrent.

Deuxièmement, le franchiseur doit pouvoir prendre les mesures propres à préserver l'identité et la réputation du réseau qui est symbolisé par l'enseigne. Il en résulte que les clauses qui organisent le contrôle indispensable à cette fin ne constituent pas non plus des restrictions de la concurrence (...) ».

- Définition issue des Lignes directrices sur les restrictions verticales (point 165) au regard de l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et du règlement (UE) 2022/720 de la Commission du 10 mai 2022 (A noter : définition identique à celle issue des Lignes directrices (point 189) du règlement (UE) n° 330/2010 de la Commission du 20 avril 2010) :

« Les accords de franchise comportent des licences de droits de propriété intellectuelle relatifs notamment à des marques ou à des signes distinctifs et à un savoir-faire pour l'utilisation et la distribution de biens ou de services. Outre une licence de droits de propriété intellectuelle, le franchiseur fournit normalement au franchisé une assistance commerciale ou technique pendant la période d'application de l'accord. La licence et cette assistance font partie intégrante de la méthode commerciale franchisée. Le franchiseur perçoit en règle générale une redevance du franchisé pour l'utilisation de cette méthode commerciale. La franchise peut permettre au franchiseur de mettre en place, moyennant des investissements limités, un réseau uniforme pour la distribution de ses produits. Outre la concession de la méthode commerciale, les accords de franchise contiennent généralement une combinaison de plusieurs restrictions verticales portant sur les produits distribués, comme par exemple la distribution sélective et/ou des obligations de non-concurrence »

- Définition issue de la doctrine et reprise par la jurisprudence :
 - › Jean-Marie Leloup, La Franchise, Droit et Pratique, éd. Delmas, 3^e éd. 2000, page 38
 - « Le contrat de franchise (est un) contrat synallagmatique à exécution successive par lequel une entreprise, dénommée franchiseur, confère à une ou plusieurs autres entreprises, dénommées franchisées, le droit de réitérer, sous l'enseigne du franchiseur, à l'aide de ses signes de ralliement de la clientèle et de son assistance continue, le système de gestion préalablement expérimenté par le franchiseur et devant, **grâce à l'avantage concurrentiel qu'il procure**, raisonnablement permettre à un franchisé diligent de faire des affaires profitables ».*
 - › Cette définition – mettant en exergue « l'avantage concurrentiel » que doit apporter la franchise – a été retenue par la jurisprudence (voir notamment, CA Chambéry, 9 oct. 2018, RG 16/02631 ; CA Toulouse, 25 mai 2004, RG n° 02/02808; CA Poitiers, 13 septembre 2005, RG 02/03781).

- Définition issue du code de déontologie de la franchise :

« La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans laquelle le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur »

On retrouve dans ces définitions les 3 piliers de la relation de franchise : la marque, le savoir-faire et l'assistance.

L'annexe 1 du Code de déontologie européen de la franchise précise à cet égard que :

Le concept est la conjonction originale de trois éléments :

- *la propriété ou le droit d'usage de signes de ralliement de la clientèle : marque de fabrique de commerce ou de services, enseigne, raison sociale, nom commercial, signes et symboles, logos ;*
- *l'usage d'une expérience, d'un savoir-faire ;*
- *une collection de produits, de services et/ou de technologies brevetées ou non, qu'il a conçus, mis au point, agréés ou acquis.*

1) La marque et les signes de ralliement de la clientèle :

Point 2.2. Le Franchiseur devra (...) être le titulaire ou disposer de droits légaux d'utilisation sur les signes de ralliement de la clientèle : enseigne, marques et autres signes distinctifs.

Il s'agit là d'un prérequis juridique essentiel.

À titre d'illustration : passage de l'enseigne « Epil Center » à « Esthetic Center », changement validé par la Justice.

Par arrêt en date du 5 février 2014, la Cour d'Appel de Paris a fait droit aux demandes d'indemnisation du franchiseur qui reprochait à son ex franchisé de Nantes – propriétaire d'une dizaine d'instituts de beauté – d'avoir refusé le changement d'enseigne et d'avoir descendu du jour au lendemain toutes ses enseignes pour adopter son enseigne propre « TOP BEAUTE » (C.A. Paris, 05/02/14). Or, la Cour de cassation a pleinement approuvé la cour d'appel et a rejeté le pourvoi de l'ex franchisé et a jugé, le 19 janvier 2016, que le franchiseur n'avait pas manqué à ses obligations légales (Cass. com, 19 janv. 2016, pourvoi n° 14-16272). En effet, la cour d'appel avait « **relevé que l'adoption de la nouvelle enseigne devait entraîner une progression du chiffre d'affaires des instituts par l'extension des prestations proposées en réponse à l'évolution des besoins de la clientèle** ». En outre, « **la nouvelle enseigne était proposée aux franchisés dans des conditions raisonnables de délai, sans investissements lourds et sans modification ni du contenu ni de l'objet du contrat initial** ». En outre encore, le franchiseur n'avait pas totalement délaissé l'exploitation de l'ancienne marque.

Commentant cette décision dans la Lettre de la Distribution de février 2016, la doctrine a souligné que (La Lettre de la Distribution, février 2016) : « *La gestion d'un réseau de distribution suppose de concilier les nécessaires évolutions que celui-ci est amené à connaître avec le principe d'intangibilité de l'ensemble des contrats qui en matérialise l'existence (...). Dans la mise en œuvre de cette conciliation, la jurisprudence est heureusement du côté des franchiseurs, ou plutôt des réalités économiques, en retenant « le droit qu'a tout fournisseur de modifier l'organisation de son réseau de distribution » (...), « sans que ses cocontractants bénéficient d'un droit acquis au maintien de leur situation » (...), la Cour de cassation ayant même conforté l'affirmation suivant laquelle « la nature de tout réseau implique la nécessaire évolution de celui-ci » (...). **Rendu dans la droite ligne de ces solutions, le présent arrêt de la Cour de cassation illustre qu'un franchiseur est en droit de faire évoluer rien moins que l'enseigne de son réseau (...).*** ».

2) Le savoir-faire au cœur de la relation de franchise

- Définition issue du code de déontologie de la franchise :

« *Le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié. Dans ce contexte,*

« *Secret* » signifie que le savoir-faire n'est pas généralement connu ou facilement accessible : cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du savoir-faire doit être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur.

« *Substantiel* » signifie que le savoir-faire est significatif et utile à l'acheteur pour l'utilisation, la vente ou la revente de biens ou services contractuels.

« *Identifié* » signifie que le savoir-faire doit être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité.

- Définition issue de la jurisprudence :

Alpha et oméga de la franchise, le savoir-faire continue de voir sa définition ciselée et enrichie par la jurisprudence.

Opérant une synthèse des décisions rendues dans le cadre d'actions en annulation du contrat de franchise fondée sur l'absence de savoir-faire, la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence a jugé dans un arrêt du 16 novembre 2017 que la preuve du savoir-faire pouvait résulter (CA Aix-en-Provence, 16 nov. 2017, RG 15/13732) :

- › des clauses du contrat définissant le contenu du savoir-faire
- › des formations dispensées aux franchisés
- › de l'absence de contestations formulées par le franchisé
- › de l'ancienneté et du développement du réseau
- › des résultats du réseau.

Et saisie d'un pourvoi formé à l'encontre d'un arrêt de la Cour d'Appel de Toulouse du 2 juin 2010 rendu dans un litige concernant le réseau Epil Center (avant que celui-ci devienne Esthetic Center) et ayant constaté « *la réalité et l'efficacité (du) savoir-faire (du franchiseur)* » sont attestés par le développement même du réseau, la chambre commerciale de la Cour de Cassation a approuvé la cour d'appel d'avoir « *retenu la réalité du savoir-faire transmis* », après avoir « *relevé les conditions de développement du réseau qui confirmaient l'utilité du concept fourni* » (Cass. com, 18 oct. 2011, pourvoi n° 10-30.871).

A noter qu'il n'est pas nécessaire et d'ailleurs impossible que chaque élément du savoir-faire revendiqué par un franchiseur soit original.

A ainsi été jugé valable un contrat de franchise bien que les produits vendus ne soient pas originaux dès lors que l'existence d'un savoir-faire original, résultant des méthodes commerciales du franchiseur, est établie.

Alors qu'on était en présence d'un contrat de franchise portant sur un magasin de proximité à dominante alimentaire, la chambre commerciale de la Cour de Cassation a approuvé une cour d'appel d'avoir jugé « *qu'un savoir-faire comprenant un « savoir-sélectionner » les produits, constitué par l'offre à la vente par le franchiseur de produits sélectionnés conditionnés spécialement et bénéficiant d'une notoriété incontestable et un « savoir-vendre », résultant de la délivrance de conseils adaptés pour leur vente, a été transmis par le franchiseur au franchisé* » (Cass. com, 8 juin 2017, pourvoi n° 15-22.318).

Inversement et en matière de franchise de distribution, il y a transmission de savoir-faire même en l'absence d'originalité des méthodes de vente, dès lors que les produits sont spécifiques, originaux et notoires et que le franchiseur a donné des conseils adaptés à leur distribution (CA Versailles, 4 juillet 1996, n° 167-94).

Dans un important arrêt du 16 mai 2013, la Cour d'Appel de Paris - statuant sur l'absence alléguée de savoir-faire « Le Pétrin Ribeïrou » - a jugé que : « (...) *L'adjectif « secret » signifie que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants, n'est pas généralement connu ou facilement accessible. L'adjectif « substantiel » signifie que le savoir-faire doit inclure des informations indispensables pour l'acheteur aux fins de l'utilisation, de la vente ou de la revente des biens ou des services contractuels, et « identifié » signifie que le savoir-faire doit être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité. L'adjectif secret ne signifie pas que le franchiseur doive proposer un savoir-faire ignoré jusqu'alors et impossible à connaître en dehors de l'accès à la franchise, mais que l'objet de la franchise permette au franchisé d'accéder à un domaine dont l'accès lui aurait réclamé des recherches ou des études personnelles longues et coûteuses tant en termes monétaire que de temps* » (CA Paris, 16 mai 2013, RG 12/16960).

Et la Cour d'Appel de Paris d'ajouter que : « (...) Quand bien même le procédé de fabrication du « contrôle de la pousse » serait-il connu des boulangers et utilisé par certains, il n'en demeure pas moins que la sous-licence concédée (...) donnait à des néophytes, dans un délai réduit, accès à l'exercice d'une profession dont ils ne connaissaient rien et que, quand bien même auraient-ils pu avoir accès à ces données par des recherches et un investissement personnels, la franchise leur épargnait de procéder à la recherche et au recueil des différentes informations nécessaires par leurs propres moyens et leur permettait de maîtriser rapidement, tant la technique de fabrication, qu'un mode particulier de commercialisation. Il est donc établi que, quand bien même le procédé de fabrication du pain ne serait pas « secret » pour des professionnels boulangers, il s'inscrit, en l'espèce, dans un assemblage de composants originaux et spécifiques qui étaient jusqu'alors, généralement considérés comme ne plaisant pas à la grande majorité de la clientèle et n'étaient pas facilement accessibles pour des personnes souhaitant se lancer dans une activité pour laquelle elles n'étaient pas formées ».

Ainsi et c'est là l'essentiel : « La combinaison de l'ensemble des particularités et des services offerts dans le cadre de la franchise concrétisent la transmission d'un savoir-faire. En effet, s'agissant de la compétence professionnelle, la licence ne prétend pas faire d'une personne non diplômée un boulanger, mais permettre de créer et gérer un fonds de commerce de boulangerie ainsi que de donner l'accès à un savoir-faire permettant de commercialiser du pain et des produits de boulangerie à des coûts réduits, ce qui implique un avantage sur le marché concurrentiel. Par ailleurs, il est sans effet que d'autres franchisés aient adopté des modes de commercialisation proches ou ressemblants, ou que d'autres vendent du pain au poids, dès lors que la franchise concerne la combinaison d'un ensemble de techniques de fabrication, de modes de présentation et de commercialisation qui donnent à la franchise son caractère propre et spécifique et donc secret ».

La réalité étant que le concept était bel et bien rentable et même très rentable pour certains franchisés ... y compris les contestataires ! Ainsi, il ne devait pas échapper à la Cour d'Appel de Paris que : « Le contrat de sous-licence comportait les informations indispensables aux fins de l'exploitation d'une boulangerie, ce qui a d'ailleurs été effectué avec un certain succès par de nombreux franchisés, ainsi que par la société (appelante) qui a réalisé un chiffre d'affaires de 408 424 euros en 2002, de 376 440 euros en 2003 et de 436 928 euros en 2004 ».

Cette notion de savoir-faire – centrale en franchise – permet donc bien de distinguer cette formule d'autres formules comme la distribution exclusive ou la licence de marque.

Opter pour la franchise relève d'un choix qui doit être justifié et bien compris. Il n'y a pas qu'en franchise qu'on retrouve un **concept architectural** et des **signes de ralliement de la clientèle**, avec pour objectif de mailler le territoire au travers d'un réseau de partenaires indépendants. Alors pourquoi plutôt une formule que l'autre ? A cet égard, un premier distinguo doit être fait entre distribution de produits sous marque ou de prestations de services. Une enseigne distribuant des produits appréciés de la clientèle pourrait se contenter de développer son réseau en licence de marque : c'est le produit qui attire la clientèle.

Mais l'enseigne en question peut aussi vouloir former ses partenaires à des techniques spécifiques de vente ou de gestion. On se dirige alors vers la franchise qui, elle, repose sur un **savoir-faire** « substantiel » et une assistance continue. Quant à l'enseigne de distribution de services, son développement exigera le plus souvent voire nécessairement le respect du concept expérimenté avec succès par la tête de réseau.

3) L'assistance

Point 2 : Le Franchiseur devra (...) reconnaître ses franchisés en tant qu'entrepreneur indépendant et ne devra pas créer directement ou indirectement de lien de subordination ; apporter à ses franchisés une formation initiale et leur apporter continuellement une assistance commerciale et/ou technique pendant toute la durée du contrat ; e) assurer à son franchisé la jouissance du savoir-faire transféré et/ou mis à sa disposition qu'il revient au franchiseur d'entretenir et de développer ; transférer et/ou mettre à disposition du franchisé le savoir-faire à travers des moyens adéquats d'information et de formation et contrôlera la bonne utilisation de ce savoir-faire par le franchisé ; encourager le retour d'information des franchisés afin de maintenir et de développer le savoir-faire transféré et/ou mis à disposition des franchisés.

On est là encore au cœur de la relation de franchise.

Assistance ne veut pas dire immixtion ; aide ne veut pas dire ingérence dans la gestion du franchisé.

Et sur ce point la Cour d'Appel de Bordeaux énonçait il y a près de 20 ans, en juin 1998, que « ***l'esprit et l'essence de ce type de contrat est l'autonomie du franchisé et nullement l'obligation de lui fournir un tuteur permanent et polyvalent*** » (CA Bordeaux, 1^{er} juin 1998, cité aux Petites Affiches du 12 juin 1998, N° 70, 15).

CHAPITRE 2

LA FORMATION DU CONTRAT DE FRANCHISE

(Par Rémi de BALMANN)



1. L'INFORMATION PRÉCONTRACTUELLE

Article L. 330-3 du code de commerce, issu de l'article 1^{er} de la loi du 31 décembre 1989, dite loi Doubin :

*« 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 permette de s'engager en connaissance de cause.** (...) »*

(Ce) document (...) ainsi que le projet de contrat sont communiqués vingt jours minimum avant la signature du contrat (...) ».

La finalité du texte : Assurer au candidat franchisé une adhésion libre et éclairée.

Pour autant, l'obligation précontractuelle à la charge du franchiseur n'est pas destinée à « déresponsabiliser » le franchisé qui pourrait – et ne devrait – se reposer que sur les informations fournies par la « tête de réseau ».

Selon une formule jurisprudentielle posée par l'arrêt de principe de la Cour de Cassation du 11 février 2003 (pourvoi n° 01-03932) : **« Il appartient au franchisé de procéder lui-même à une analyse d'implantation précise »** (pour exemples : 9 janv. 2010, pourvoi n° 09-10.980 ; 27 avr. 2011, pourvoi n° 10-15.436 et encore 25 mars 2014, pourvoi n° 12-29.675).

Sur l'absence de nullité automatique en cas de défaut ou d'insuffisance d'information précontractuelle :

Comme le souligne la Doctrine la plus autorisée (Jean-Marie LELOUP, La Franchise Droit et Pratique, Delmas, 4^{ème} édition, page 187/188) : ***Le contrat ne peut être annulé que si les juges du fond constatent souverainement que le défaut de fourniture de l'information précontractuelle a altéré le consentement du franchisé. Dans l'établissement du vice de son consentement, le franchisé doit faire la preuve de la faute du franchiseur dans l'offre de franchise. Ce peut être des erreurs graves [ou] la réticence dolosive, mais qui doit, pour entraîner la nullité, être confrontée avec les moyens d'informations dont le franchisé dispose et n'est donc pas nécessairement de nature à provoquer la nullité ».***

Et sauf à perdre de vue que le candidat franchisé est et doit rester un futur chef d'entreprise, l'on se doit par ailleurs d'admettre que :

En présence d'informations erronées ou omises de nature à altérer gravement son consentement, le franchisé demandeur à l'action en nullité pour vice du consentement doit encore faire la preuve qu'il n'était pas raisonnablement possible de déceler, dans le délai de 20 jours, la fausseté des informations fournies : le franchisé est un entrepreneur, il ne peut se comporter comme un animal encagé à qui on apporte la nourriture. Il doit aller à la chasse aux informations. Il a le devoir de s'informer, vérifier, recouper, valider les renseignements reçus. (...).

La Cour de cassation énonce ainsi de façon constante et énergique – depuis un arrêt de principe en date du 10 février 1998 – que **le défaut d'informations précontractuelles n'emporte pas de plein droit la nullité** et qu'il appartient à la partie invoquant un défaut d'informations précontractuelles de démontrer en quoi son consentement s'en serait trouvé vicié (Cass. com., 10 fév. 1998, pourvoi n° 95-21.906 ; voir aussi Cass. com. 20 mars 2007, pourvoi n° 06-11.290 ; Cass. com, 12 fév. 2008, pourvoi n° 07-10.462).

Et la jurisprudence tient par ailleurs compte du **délai** dont le candidat a disposé pour se décider (CA Paris, 24 sept. 2008, RG 06/03859 ; CA Paris, 14 sept. 2011, RG 09/02320) et de son **aptitude à se renseigner** (CA Paris, 10 sept. 2008, RG 06/03262 ; C.A. Paris, 26 avr. 2024, RG 21/13205).

Une nuance (de taille) toutefois ! L'obligation (nouvelle) pour les franchiseurs d'actualiser les Documents d'Information Précontractuelle (DIP) remis à un candidat franchisé

Jusqu'ici et une fois le DIP remis, quel franchiseur se souciait d'informer le candidat franchisé des évolutions survenues dans le réseau ? Or et dans un premier arrêt en date du 26 juin 2024, la chambre commerciale de la Cour de Cassation reproche à la cour d'appel de Paris de n'avoir pas recherché *« comme elle y était invitée, si la société (franchiseur) n'avait pas gardé intentionnellement le silence sur les procédures collectives survenues dans le réseau après la remise du DIP et avant la signature du contrat de franchise et si cette information n'aurait pas dissuadé la société (franchisée) de contracter »* (Cass.com, 26 juin 2024, pourvoi n° 23-14.085).

Même solution par arrêt en date du 4 décembre 2024 à l'encontre d'un réseau développé en licence de marques (*« En se déterminant ainsi, sans rechercher, comme il lui était demandé, si, entre la date de transmission du DIP et la date de signature du contrat de licence de marque », la situation du réseau ne s'était pas trouvée modifiée dans des conditions telles que le franchisé ne se serait pas engagé, en particulier s'il avait été informé du nombre réel de sortie du réseau au 30 septembre 2011 par suite du prononcé de liquidations judiciaires et de la procédure judiciaire engagée le 18 mars 2011 par des membres du réseau à l'encontre de la société (franchiseur), la cour d'appel n'a pas donné de base légale à sa décision »* (Cass. com, 4 déc. 2024, pourvoi n° 23-16.684).

Un commentateur avisé de ces deux arrêts de cassation a publié sur le site Dalloz Actualité un article dans lequel on peut lire : *« On en vient à se demander si les arrêts Ucar et Fitness Park ne créent pas une obligation positive d'actualisation du DIP incombant aux têtes de réseaux. On passerait donc d'une obligation en quelque sorte négative (ne pas dissimuler l'état du réseau à son cocontractant) à une obligation positive d'actualisation et de transmission du DIP. (...). L'avenir nous dira jusqu'où cette obligation d'actualisation du DIP sera poussée pour sanctionner les têtes de réseaux. (...) Affaire à suivre »* (Yann Heyraud, Dalloz actualité, 17/12/24)

Sur l'étendue de l'information précontractuelle.

- Article L. 330-3 du code de commerce (issu de l'article 1^{er} de la loi du 31 décembre 1989) :

« 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 permette 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 minimum avant la signature du contrat, ou, le cas échéant, avant le versement de la somme mentionnée à l'alinéa précédent ».

- L'article R. 330-1 du code de commerce détaille toutes les informations que le Document d'Information Précontractuelle doit comporter.

On peut regrouper ces informations autour de 4 grands chapitres :

1. Les informations relatives au franchiseur
2. Les informations relatives au réseau d'exploitants
3. Les informations relatives au marché général et local
4. Les informatives relatives aux données juridiques et financières

1. Les informations relatives au franchiseur

1.1. La société franchiseur

L'adresse du siège de l'entreprise... avec l'indication de sa forme juridique... le montant du capital. Le numéro d'immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés ou le numéro d'inscription au Répertoire des Métiers. La date de la création de l'entreprise avec un rappel des principales étapes de son évolution, y compris celles du réseau d'exploitant. Ces informations peuvent ne porter que sur les cinq dernières années qui précèdent celles de la remise du document. La nature de ses activités.

Question sous-jacente : la nécessité de l'expérimentation préalable.

On ne franchise pas une idée. On franchise un concept.

Dans son ancienne version, le code de déontologie européen de la franchise édictait déjà à cet égard que « *Le franchiseur devra avoir mis au point et exploité avec succès un concept pendant une période raisonnable et dans au moins une unité pilote avant le lancement du réseau* ». Et dans sa nouvelle version (issue des travaux de la Fédération Européenne de la Franchise de 2015/2016), ce code préconise désormais que : « *Le franchiseur devra avoir mis au point et exploité avec succès un concept sur le marché pertinent, pendant au moins un an et dans au moins une unité pilote, avant le lancement du réseau de franchise sur ce marché* ».

Il ne s'agit pas pour autant d'une obligation légale.

Il n'existe pas non plus de règle absolue : 3 unités pilotes pendant au moins deux exercices comptables (règle dite des 3 / 2) ou une expérience à Paris et une expérience en province.

Tout va être affaire de circonstances.

La ou les domiciliations bancaires de l'entreprise.

Cette information peut être limitée aux cinq principales domiciliations bancaires.

Remarque : la notion de « domiciliation bancaire » inclut l'indication des numéros du compte, outre la désignation de la (ou des) banque(s) et de l'agence concernée.

Doivent être annexés... ***les comptes annuels des deux derniers exercices (...).***

Quid si le franchiseur est « jeune » ?

Fournir les bilans des unités pilotes.

Ou une comptabilité analytique propre à chaque pilote s'il n'existe pas de bilans pilote par pilote.

C'est d'ailleurs le compte d'exploitation des unités pilotes qui va aider le candidat franchisé à établir son propre business plan.

1.2. Les dirigeants de la société franchiseur

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. Toutes indications permettant d'apprécier l'expérience professionnelle acquise par l'exploitant ou par les dirigeants.

La tromperie ou la dissimulation sur le passé du dirigeant entraînent-elles l'annulation du contrat de franchise ?

- **CA Paris, 29 oct. 2014, RG 13/24671**

Dans cette affaire, la Cour d'Appel de Paris a notamment retenu que « *le franchiseur a donné des indications fausses et ne résultant pas d'une « erreur de plume » sur les diplômes des dirigeants, alors que leur expérience professionnelle est très succinctement décrite (...)* ». La cour a estimé « *qu'alors que le réseau de franchise en était à ses « prémices », ces mensonges qui permettent de faire croire que les dirigeants ont les capacités requises nécessaires au succès du réseau sont déterminants du consentement et constitutifs de manœuvres dolosives* ».

Inversement :

- **CA Paris, 5 nov. 2014, RG 12/13457**
- **CA Paris, 20 janv. 2016, RG 13/10459**

Les juges – jusqu'à la Cour de Cassation – ont estimé que « *l'absence de renseignement sur le passé judiciaire (du fondateur) (n'a) eu aucune influence sur sa volonté de conclure ce contrat de franchise* » (1^{ère} espèce).

« *L'appelante ne démontre pas que la connaissance de la mesure de faillite personnelle et d'interdiction de gérer pendant cinq ans dont Monsieur LALLEMENT a fait l'objet en 1994 et qui avait cessé de produire ses effets près de dix ans avant la signature du contrat de franchise, aurait été déterminante de son consentement ; que ce moyen ne peut être retenu* » (2^{ème} espèce).

1.3. Les droits sur la (ou les) marque(s)

La date et le numéro d'enregistrement ou du dépôt de la marque 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.

Vérifier que la tête de réseau est propriétaire de la marque/enseigne ou qu'elle bénéficie d'un contrat de licence l'autorisant à régulariser des contrats de franchise.

Éviter de retenir comme marque/enseigne un signe susceptible d'être jugé comme non distinctif.

Ainsi et par arrêt du 11 juin 2024 (aujourd'hui frappé d'un pourvoi en cassation), la Cour d'Appel de Rennes a annulé la marque « NACHOS » pour défaut de distinctivité, retenant que : « *Le nachos est un mets d'origine mexicaine à base de farine de maïs qui ressemble à une chips et qui se trempe dans une sauce ou se recouvre de fromage. La société NACHOS MEXICAN GRILL peut difficilement contester cette signification au mot 'Nachos' dans la mesure où les intimées démontrent par de nombreuses pièces que les restaurants exploitant sous l'enseigne NACHOS proposent à leurs clients de nombreuses variétés ou accommodations de 'nachos', dans le cadre des fast-food de cuisine dite 'tex-mex', qui est leur spécialité. (...). S'agissant de la clientèle des fast-food, le public pertinent savait en 2019 ce qu'était un nachos, l'offre de cuisine tex-mex étant déjà développée sur le territoire français depuis une vingtaine d'années, sous forme de cuisine traditionnelle puis de fast-food. Dès lors, cette clientèle s'attend à pouvoir commander des nachos dans tout restaurant de cuisine texmex. Il s'en déduit qu'à la date du dépôt, le terme Nachos constituait la désignation nécessaire et générique d'une catégorie de chips d'origine mexicaine devant rester à la libre disposition des acteurs de l'activité économique concernée désireux de l'introduire dans la carte de leurs produits de restauration. (...). Il en résulte que la marque NACHOS litigieuse apparaît pour les clients des restaurants et des livraisons de repas à domicile comme le simple signifiant du signifié 'nachos' et qu'ainsi, elle n'est pas distinctive » (CA Rennes, 11 juin 2024, RG 23/00945).*

2. Les informations relatives au réseau

La liste des entreprises qui font partie du réseau avec l'indication pour chacune d'elles du mode d'exploitation convenu.

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 envisagé.

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.

Ces données sont importantes pour le candidat franchisé puisqu'elles vont lui permettre d'apprécier l'ancienneté du réseau et la plus ou moins grande rentabilité du concept.

Un turn-over élevé dans un réseau est l'indice d'une fragilité du concept et s'il est normal d'avoir un « roulement » entre les entrants et les sortants, un taux de sorties trop élevé dans l'année précédant la remise du DIP doit inciter le candidat franchisé à faire montre de prudence.

Utilité pour le franchiseur de se ménager les preuves que le candidat franchisé a pu effectuer une enquête avant de s'engager, notamment en rencontrant des membres du réseau.

Ainsi et dans un litige ayant conduit à un arrêt du 5 novembre 2014, la Cour d'Appel de Paris a relevé que : « *Le 23 septembre 2008, (le candidat franchisé) a fait part de sa volonté de poursuivre le projet d'ouverture du magasin après avoir eu des conversations avec certains des franchisés, et que le courrier qu'il a adressé le 30 septembre 2008 à la société (franchiseur) est sans équivoque : « Avec votre accord, j'ai eu l'opportunité de contacter et rencontrer certains de vos franchisés.... La dimension de l'investissement, le volume des affaires attendu et les potentiels de développement correspondent parfaitement à mes attentes. Par ailleurs, la qualité prouvée du produit et la philosophie de l'enseigne me permettent d'appréhender sereinement ce qui va être pour moi une nouvelle aventure. Enfin, mon expérience de la gestion des projets, mon goût et mon exigence pour le service apporté aux clients répondront sans aucun doute à vos exigences en tant que franchiseur » (...).* » Et la Cour d'Appel de Paris d'en déduire « *qu'il résulte de ces éléments que (ce franchisé), homme averti du monde des affaires, avait parfaitement appréhendé le concept dont il reconnaissait la rentabilité qu'il tente désormais de contester (...)* » (CA Paris, 5 nov. 2014, RG 12/13457)

3. Les informations relatives au marché

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.

Problématique : Etat local / étude de marché

A cet égard, on sait qu'une jurisprudence maintenant bien établie vient souligner qu'il n'appartient au franchiseur que de communiquer un état général et local du marché et de ses perspectives de développement, le candidat franchisé « *étant tenu de réaliser lui-même une étude d'implantation précise* ».

Plus précisément : « *S'il appartient au franchisé, sur la base des éléments communiqués par le franchiseur, de réaliser lui-même une analyse d'implantation précise, encore faut-il que les éléments essentiels fournis par celui-ci pour éclairer son cocontractant, soient exacts et complets et lui permettent de se déterminer en toute connaissance de cause ; que la présentation sincère du marché local constitue une obligation déterminante et essentielle du franchiseur* » (CA Paris, 2 juillet 2014, RG 11/19239).

L'insincérité d'un état local peut donc être source de tromperie et d'erreur pour le candidat franchisé qui pourra voir alors prospérer favorablement sa demande d'annulation du contrat de franchise

Un second principe tient dans le fait que : « *Si le franchiseur n'est pas tenu de remettre un compte d'exploitation prévisionnel au candidat à la franchise, (...), le document d'information précontractuelle doit contenir « 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 engage avant de commencer l'exploitation' » ; qu'il*

appartient ensuite à chaque franchisé d'établir son compte prévisionnel à partir de ces données ; que si le franchiseur remet un compte d'exploitation, il doit donner des informations sincères et vérifiables ».

De là, des décisions qui – par définition – peuvent « pencher » dans un sens ou dans l'autre, en fonction des faits de l'espèce.

4. Les informations relatives aux données juridiques et financières

L'indication de la durée du contrat proposé, des conditions de renouvellement, de résiliation et de cession, ainsi que le champ des exclusivités.

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.

La jurisprudence sanctionne les états locaux comportant des données prévisionnelles irréalistes ou ayant vicié le consentement des candidats.

Ce que les franchiseurs doivent faire : ne pas communiquer, ni valider des prévisionnels irréalistes.

Et lorsque les franchiseurs communiquent des chiffres d'affaires ou des ratios, il doit pouvoir être justifié que ces chiffres d'affaires et ces ratios reposent sur des données objectives et réelles.

Par arrêt en date du 16 décembre 2015 et après avoir rappelé que « *s'il appartenait au franchiseur de présenter un état local du marché et de ses perspectives de développement, ce dont il s'est effectivement abstenu* », la 4^{ème} chambre du Pôle 5 de la Cour d'Appel de Paris a jugé que « *(les franchisés) se contentent de reprocher au franchiseur de ne pas avoir respecté son obligation de remise d'un état du marché local ainsi que des perspectives de développement et s'abstiennent d'expliquer en quoi cette abstention aurait vicié leur consentement ; qu'ils ne démontrent pas ni même n'allèguent que l'état du marché local qu'ils ont eux-mêmes établi, aurait été déficient du fait de l'absence de prise en compte d'une information essentielle que le franchiseur se serait sciemment abstenu de leur communiquer et/ou de la prise en compte de données erronées fournies par le franchiseur qui les aurait ainsi induits en erreur* » (CA Paris, 16 déc. 2015, Pôle 5, chambre 4, RG 13/20186).

On retrouve là un concentré de solutions qui ont été dégagées au fil du temps par la Cour de Cassation et dont les têtes de réseaux ne peuvent que se féliciter.

Et la Cour d'Appel de Versailles l'a rappelé dans un arrêt en date du 13 septembre 2016 dans lequel elle a souligné (CA Versailles, 13 sept. 2016, RG 14/05670) : « **Qu'aucune obligation légale, aucune disposition du code de déontologie européen ou encore aucune exigence de la Fédération Française de la Franchise ne prescrivent au franchiseur d'établir le compte prévisionnel d'exploitation ; (...) Que la responsabilité du franchiseur à ce titre ne peut être engagée que s'il a, nonobstant l'absence d'obligation, établi un compte prévisionnel, validé celui-ci ou fourni des informations gravement inexacts pour son établissement** ».

➤ Exemple de ce qu'il ne faut pas faire !

Une affaire dans laquelle le franchiseur s'est montré imprudent. Une imprudence d'ailleurs assumée dans le document d'information précontractuelle qui précisait expressément qu'il était complété « *par la remise d'un document comportant des éléments de réalisation de chiffre d'affaires de membres du réseau* ».

Or et en l'espèce, la remise de ces « *éléments de réalisation de chiffre d'affaires de membres du réseau* » s'est révélée fatale et a entraîné l'annulation du contrat de franchise dès lors que la cour devait relever que « *les prévisionnels communiqués au franchisé étaient grossièrement erronés* ». Le franchiseur ne pouvant se défaire de sa responsabilité alors même – comme l'ont souligné les juges – que « *c'est essentiellement sur la base des informations communiquées par lui que (le cabinet d'expertise comptable qui travaille habituellement avec lui) les a élaborés, conformément à la mission prévue dans le contrat de franchise* ». Et étant encore souligné que « *si le franchisé a l'obligation de se renseigner sur l'état du réseau, il ne peut lui être reproché d'avoir omis de procéder à l'étude des chiffres d'affaires des franchisés, alors que le contrat de franchise lui garantissait la présentation de chiffres prévisionnels* » (CA Paris, 23 mai 2018, RG 16/07307).

Autre exemple où l'on retrouve l'erreur sur la rentabilité mais au travers de la délivrance d'informations précontractuelles biaisées.

On se souvient à cet égard que certains voyaient dans l'erreur sur la rentabilité une potentielle bombe contre les réseaux de franchise dès lors que cette erreur aurait pu être invoquée indépendamment de tout manquement à l'obligation d'information précontractuelle.

Mais les juges ont su raison garder et dans l'affaire ayant conduit à l'arrêt de la 4^{ème} chambre du Pôle 5 de la Cour d'Appel de Paris du 24 octobre 2018, c'est la transmission de données prévisionnelles irréalistes qui a provoqué l'erreur sur la rentabilité.

Dans cette affaire, les juges ont relevé que : « *La comparaison avec les chiffres prévus dans les prévisionnels met en évidence un écart substantiel de 78,15 % en année 1, et un écart moyen de 49 % pour les années 3 à 5, par rapport aux prévisions pour l'année 3. (Le franchiseur) ne tente même pas de démontrer la vraisemblance des chiffres des prévisionnels en produisant les chiffres de ses autres franchisés. (...). L'écart entre les prévisionnels et les chiffres réalisés par le franchisé dépasse la marge d'erreur inhérente à toute donnée de nature prévisionnelle. Le franchiseur ne démontre pas par ailleurs que le franchisé aurait été responsable de ces mauvais chiffres, l'expérience éprouvée du franchisé dans le secteur ne dispensant pas le franchiseur, sous peine de vider la loi de tout contenu, de lui dispenser des informations sincères* ».

Et la Cour d'en déduire que : « *(Le franchiseur) a donc engagé sa responsabilité en fournissant à la société (franchisée) des données erronées et non significatives. Celles-ci ont provoqué dans l'esprit du franchisé une erreur sur la rentabilité de son activité* » (CA Paris, 24 oct. 2018, RG 16/10932).

Plus récemment, la Cour d'Appel de Paris a retenu le dol à l'encontre d'un franchiseur (aujourd'hui en liquidation judiciaire) exploitant des réseaux de centres proposant des produits et services en relation avec le bien-être (Point Soleil, Smart Body et Institut Cryo) et qui – pour inciter le candidat à se convaincre de la rentabilité (prétendue) du concept Smart Body – avait fourni des données relatives au concept Point Soleil.

La Cour d'Appel de Paris a ainsi stigmatisé le fait d'avoir transmis au candidat franchisé les chiffres d'affaires réalisés par 7 centres exploités sous le concept Point Soleil qui étaient dix fois plus élevés que celui finalement réalisé par le franchisé et qui avaient « *manifestement été donnés en exemple pour (le) conforter (...) dans la rentabilité attendue de l'exploitation du concept Smart Body* » (CA Paris, 27 mars 2024, RG 22/12665).

Inversement et dans le litige ayant conduit à un arrêt du 5 novembre 2014, la Cour d'Appel de Paris a relevé que : « *Le prévisionnel remis par le franchiseur faisait état pour l'année 1 d'un bénéfice de 39 165 Euros, pour l'année 2 d'un bénéfice de 72 857 Euro et pour l'année 3 d'un bénéfice de 84 211 Euros ; qu'il apparaît, selon les pièces versées aux débats, que pour des villes comparables, avec des enseignes concurrentes de même nature et indépendamment du taux de chômage qui peut les affecter, les chiffres annoncés dans le prévisionnel sont réalisés par les enseignes « Boîte à Pizza » ; qu'il peut être soutenu qu'ils ont été établis avec sérieux et loyauté* ». Et la Cour d'Appel d'ajouter que : « *Si le franchisé a constaté un écart entre les chiffres qu'il a pu faire et ceux qui lui ont été proposés et que le franchiseur ne saurait lui garantir, il ne peut déduire de cet écart qu'ils sont irréalistes, alors que d'autres facteurs, la gestion du franchisé, sa capacité de vendre et de s'adapter au marché, le temps consacré à l'exploitation du magasin, participent à la réalisation de ces résultats* » (CA Paris, 5 nov. 2014 RG 12/13457).

Plus récemment et par arrêt du 18 avril 2024, la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence a écarté la demande d'annulation du contrat de franchise pour erreur et dol, considérant qu'« *aucun élément ne permet d'attester que les deux prévisionnels (versés aux débats par le franchisé) ont été communiqués par le franchiseur (...)* ». Dès lors, le franchisé, « *qui ne justifie par aucune pièce avoir été destinataire de ces prévisionnels à initiative du franchiseur ne peut valablement arguer avoir été sciemment trompée par le franchiseur sur la rentabilité du projet au regard de la production de ces documents* ». Avec cette circonstance supplémentaire que : « *La seule circonstance qu'un différentiel existe entre les prévisions de chiffres d'affaires et la réalité des chiffres effectués, si elle constitue un commencement de preuve, est insuffisante à établir le caractère erroné ou tronqué des informations communiquées, au regard des facteurs multiples pouvant expliquer le défaut de rentabilité constaté par le franchisé* » (CA Aix-en-Provence, 18 avr. 2024, RG 20/03856).

L'application qui sera faite par les juges du nouveau droit des contrats issu de l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 (applicable aux contrats conclus à compter du 1er octobre 2017) devrait-elle remettre en cause ces solutions jurisprudentielles ?

Alors que l'ancien article 1134 du Code civil cantonnait la « bonne foi » au stade de l'exécution du contrat, le nouvel article 1104 dispose désormais que les contrats doivent être non seulement « *exécutés* » mais aussi « *négociés (et) formés de bonne foi* ».

Pèse donc désormais légalement une obligation nouvelle, à la charge des candidats franchisés ; ainsi, un franchiseur pourrait reprocher à un franchisé de lui avoir caché une récente condamnation pour mauvaise gestion ou un niveau d'endettement incompatible avec son projet.

L'exigence de bonne foi n'est plus à sens unique.

Observons à cet égard que le Code de déontologie européen de la franchise, dans sa version initiale de 1991, faisait figure — sur ce point aussi de précurseur puisqu'il prévoyait déjà — au point 3.5 — que : « *Le candidat franchise doit être loyal et sincère quant aux informations qu'il fournit à son franchiseur sur son expérience, ses capacités financières, sa formation en vue d'être sélectionné* ».

Ainsi, le Code de déontologie européen de la franchise n'a pas attendu l'ordonnance du 10 février 2016 pour « bilatéraliser » l'information précontractuelle.

Aujourd'hui plus encore qu'hier, les franchiseurs seraient bien avisés de prévoir dans leur processus de recrutement un document pouvant être dénommé par exemple « *déclaration préalable du candidat franchisé* » comportant des informations précontractuelles certifiées sincères par le candidat et qui pourraient lui être opposées en cas de difficultés ultérieures.

Deuxième observation sur l'impact de cette réforme sur les réseaux.

Réglémentant désormais la phase précontractuelle plus largement que ne le faisait jusqu'ici la loi Doubin, le nouvel article 1112-1 du code civil (issu de la réforme du droit des obligations applicable aux contrats conclus à compter du 1^{er} octobre 2016) dispose qu' « ***ont une importance déterminante les informations qui ont un lien direct et nécessaire avec le contenu du contrat ou la qualité des parties*** ».

Devraient donc être fournies par les enseignes d'éventuelles informations supplémentaires à celles énumérées à l'article R. 330-1 du code de commerce.

Des avocats conseils des franchisés ont interprété cet article comme faisant désormais peser sur les enseignes l'obligation de remettre aux candidats partenaires un prévisionnel.

Sur le site de LSA du 12 juillet 2016, un célèbre avocat de franchisés - Serge Meresse - a ainsi soutenu que : « *Le rapport de force déséquilibré entre franchiseur et franchisé existe dès la période précontractuelle (...). Dans la période précontractuelle, c'est en effet le franchiseur qui détient toutes les informations relatives à son concept et à son savoir-faire, qui est secret. (...) Toutes les informations qui ont un lien direct et nécessaire avec le contenu du contrat de franchise, dont l'importance est déterminante pour le consentement du franchisé, doivent être communiquées par le franchiseur, dès lors que le franchisé les ignore ou qu'il fait confiance au franchiseur. A titre d'exemple, ce seront les informations qui portent sur la faisabilité du projet (étude de marché et comptes d'exploitation prévisionnels), sur la*

rentabilité du concept là où il sera exploité (...). L'article 1112-1, qui a une portée générale, va au-delà de L 330-3 et R 330-1 qui ne font que préciser les informations obligatoires minimales que le franchiseur doit communiquer. L'article 1112-1 le confirme en précisant que « les parties ne peuvent ni limiter, ni exclure ce devoir ». Et il en est de même pour l'article L 330-3 al 2 qui énonce que les informations dues par le franchiseur dans le DIP sont notamment celles visées dans R 330-1. Notamment et pas exclusivement ».

Il est cependant possible d'objecter que l'article 1112-1 du code civil évoque – et c'est bien normal – des « **informations** » à fournir.

Or, **un prévisionnel n'est pas une information** (c'est-à-dire une photographie de l'existant) **mais une prédiction** (c'est-à-dire un pari sur l'avenir).

Cet article 1112-1 du code civil ne saurait donc transférer sur les enseignes ce qu'il appartient aux seuls futurs partenaires d'élaborer leur étude d'implantation et leur prévisionnel.

2. LE CONTRAT DE FRANCHISE

Avant-propos : sur le déséquilibre significatif :

S'agissant du déséquilibre significatif, on se souvient des craintes légitimement nourries par les enseignes quant à son impact potentiellement délétère.

La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 a introduit cette notion de déséquilibre significatif, qui s'inspire du droit de la consommation. Elle permet de sanctionner, sur le terrain de la responsabilité, les clauses abusives entre professionnels en édictant notamment que : « *Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, dans le cadre de la négociation commerciale, de la conclusion ou de l'exécution d'un contrat, par toute personne exerçant des activités de production, de distribution ou de services (...) de soumettre ou de tenter de soumettre l'autre partie à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties* » (article L. 442-1 du code de commerce, anciennement article L. 442-6, I, 2 du code de commerce).

Or et avec raison, les juges veillent à ce que cette notion ne vienne pas galvauder le système de franchise.

Dans un litige ayant conduit à un arrêt de la Cour d'Appel de Paris du 17 mai 2017, un franchisé était allé jusqu'à soutenir que « *le contrat de franchise est affecté d'un déséquilibre significatif, en violation de l'article L. 442-6 I 2° du code de commerce, en raison de l'obligation qu'elle avait de verser un droit d'entrée et de l'obligation qu'avait le franchisé de consacrer l'intégralité de son temps à l'exploitation de la franchise alors même qu'en tant que commerçant indépendant, il est censé jouir d'une totale liberté d'agir et d'entreprendre, et ce, sans aucune contrepartie* ». Ce franchisé se plaignait que, « *s'agissant de la redevance initiale, elle devait être versée avant toute formation et transmission d'un savoir-faire* ».

Ainsi donc, ce franchisé aurait préféré ne rien payer pour entrer dans le réseau ou, à tout le moins, être formé et – éventuellement peut-être – payer une fois le savoir-faire transmis...

La Cour d'Appel de Paris n'a bien évidemment pas accédé à cette thèse qui aurait anéanti les bases mêmes de la franchise et a énoncé l'évidence, à savoir que ne crée pas un déséquilibre condamnable la clause prévoyant un droit d'entrée, *« en contrepartie de la concession de franchise, du droit d'utilisation des marques, d'un droit d'utilisation du savoir-faire et de la formation initiale, soit des éléments constituant du concept proposé par le franchiseur »*.

De même et confortant là encore les fondamentaux de la franchise, la Cour d'Appel de Paris a jugé, dans un arrêt du 22 novembre 2017 que ne crée pas non plus un déséquilibre significatif la clause imposant à un franchisé des aménagements de son point de vente car *« elle est inhérente au contrat de franchise (...) et justifiée en ce que protégeant le savoir-faire du franchiseur, elle permet d'assurer l'identité et l'uniformité du réseau »*

C'est rappeler là une évidence, déjà parfaitement mise en lumière par le fameux arrêt Pronuptia de la Cour de Justice des Communautés Européennes qui, en janvier 1986, énonçait que : *« (...) le franchiseur doit pouvoir prendre les mesures propres à préserver l'identité et la réputation du réseau qui est symbolisé par l'enseigne »*, citant notamment *« l'obligation du franchisé de ne vendre les marchandises visées au contrat que dans un local aménagé et décoré selon les instructions du franchiseur, laquelle a pour objet de garantir une présentation uniforme répondant à certaines exigences »*.

Pas de déséquilibre significatif non plus qui viendrait, par principe, invalider les clauses de non-concurrence post-contractuelles.

Ainsi et dans un arrêt en date du 30 mai 2018, la chambre commerciale de la Cour de Cassation a tout d'abord relevé que la cour d'appel avait *« retenu que la société X... n'expliquait pas en quoi l'absence d'exclusivité territoriale au bénéfice du franchisé constituerait un déséquilibre au regard de la clause post-contractuelle de non-concurrence, dès lors que cette clause, d'une durée limitée et qui a pour objet de protéger le savoir-faire de l'ancien franchiseur et d'éviter qu'il ne soit divulgué dans un autre réseau, est une restriction justifiée par l'objet de la franchise »*.

Et la Cour de Cassation d'approuver cette cour d'appel qui a relevé *« que la clause de non-concurrence post-contractuelle n'est pas disproportionnée au regard des obligations à la charge du franchiseur, de mise à disposition d'une enseigne, de fourniture d'un savoir-faire et d'assistance, et en déduit qu'aucun déséquilibre ne saurait, en soi, en résulter »*.

Et, de façon toute aussi logique, pas d'invalidation des clauses de préférence (ou de préemption) sous couvert d'un prétendu déséquilibre significatif.

Dans un arrêt du 3 mai 2018, la Cour de Cassation a ainsi jugé que *« le droit de préférence était compatible avec les règles de droit de la concurrence »*.

La cour d'appel étant approuvée pour avoir « *retenu (...), d'un côté, que (le franchisé) avait pu bénéficier d'un partenariat commercial solide, justifiant que, par la clause, le franchiseur puisse sécuriser ses investissements pendant plusieurs années, en empêchant l'appropriation des effets commerciaux favorables de ce partenariat par un concurrent et, de l'autre, que la société (franchisée) n'apportait aucun élément de nature à mesurer in concreto, à partir d'une analyse de marché et de données économiques, si la clause de préférence avait pour effet de restreindre artificiellement la concurrence* ».

Ainsi, arrêts après arrêts, les juges viennent rappeler les fondements mêmes de la franchise : la franchise n'est pas un mode de développement avec des déséquilibres significatifs mais au contraire – et quand il est bien conçu – avec des équilibres significatifs, étapes par étapes !

Un arrêt rendu le 6 décembre 2023 par la Cour d'Appel de Paris au profit du réseau La Mie Caline a « balayé » tous les griefs imputés à l'encontre de clauses parfaitement valables et qui ne créent en rien un déséquilibre significatif, qu'il s'agisse de la **redevance de communication nationale**, d'une **redevance annuelle de renouvellement du contrat** destinée à rémunérer notamment l'exclusivité territoriale dont bénéficie le franchisé, des **approvisionnements exclusifs**, de la **clause de variation du prix des produits** (les produits étant confectionnés à partir de matières premières dont les prix de vente varient et étant précisé qu'en cas de désaccord le franchisé peut saisir le juge pour voir désigner un expert), l'obligation du franchisé d'**équiper son point de vente avec le système informatique du franchiseur** (le logiciel de gestion permettant de recueillir, sous un format unique, les données de gestion du franchisé à des fins analytiques, statistiques et de facturation, la transmission des données comptables (permettant au franchiseur d'assurer son obligation d'assistance et de conseil au franchisé et étant nécessaire pour établir les factures de redevance) (CA Paris, 6 déc. 2023, RG 21/08983).

Sur les clauses « sensibles » :

- la durée et les conditions de renouvellement du contrat (importance de tenir compte de la durée des investissements initiaux et des amortissements)
- la marque
- l'indépendance du franchisé (indépendance / immixtion et risque de requalification en contrat de travail)
- les prix (prohibition des prix imposés et risque d'application du statut de gérant de succursales)
- l'équilibre juridique : les droits et devoirs réciproques des parties
- l'équilibre financier : droit d'entrée et redevances
- les services apportés par la tête de réseau
- internet

CHAPITRE 3

LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DE FRANCHISE

(Par Rémi de BALMANN)



1. LE NÉCESSAIRE RESPECT DE L'INDÉPENDANCE DU FRANCHISÉ

- Le principe :

« Il n'existe pas, en l'absence de disposition légale, de solidarité entre entreprises indépendantes, même si elles sont réunies au sein d'un ensemble organisé et cohérent comme l'est un réseau. L'indépendance juridique du franchisé exempte le franchiseur de toute responsabilité dans les faits et gestes de celui-là, qu'il s'agisse d'obligations contractuelles ou légales. (...). Réciproquement, le franchisé est responsable de tous ses agissements. Il jouit d'une bonne marge de liberté : il en subit les conséquences. Les franchisés doivent garder à l'esprit que l'assistance technique du franchiseur ne constitue en aucune façon une quelconque assurance tous risques »

Philippe Le Tourneau, Professeur émérite de la faculté de droit de Toulouse, « Les contrats de franchisage », Litec, p. 139/140

- La problématique : Garantir la réitération du succès sans faire dégénérer la relation contractuelle en une relation de subordination (salariat)

Attention par ailleurs aux dérives : le droit du travail peut bénéficier aux membres du réseau dès lors que se trouvent réunies – **même en l'absence de subordination juridique** – les conditions prévues à l'article L. 7321-2 du code du travail (anciennement L. 781-1 du code du travail), à savoir : exclusivité ou quasi-exclusivité d'approvisionnement, local fourni ou agréé par la tête de réseau, conditions et prix imposés.

Issu d'une loi du 21 mars 1941, l'article L. 781-1, 2° du Code du Travail devenu l'article L. 7321-1 dans la nouvelle codification énonce que : *« Est **gérant de succursale** toute personne [...] dont la profession consiste essentiellement [...] à recueillir les commandes ou à recevoir des marchandises à traiter, manutentionner ou transporter, **pour le compte d'une seule entreprise**, lorsque ces personnes exercent leur profession dans **un local fourni ou agréé par cette entreprise et aux conditions et prix imposés par cette entreprise** ».*

Cet article du Code du Travail étend le bénéfice des dispositions du statut salarié à certains gérants, quand bien même il n'y aurait aucune subordination juridique et ce, dès lors que se trouvent réunies les trois conditions suivantes :

- › approvisionnement exclusif ou quasi exclusif
- › fourniture ou agrément du local par la « tête de réseau »
- › exploitation aux conditions et prix imposés par la « tête de réseau ».

C'est dire combien – pour autant que les affaires n'aient pas marché – il existe un risque sérieux de requalification sur la base de cet article.

En 2002, un commentateur d'un arrêt de la Cour de Cassation écrivait : « *Il faut espérer que l'article L. 781-1, 2° ne devienne pas une **machine infernale à faire sauter les contrats de distribution*** » (A. Constantin, JCP 2002 éd. G, n° 27, p. 1241).

Attention dès lors à ne pas imposer les conditions et les prix dans un réseau de franchise !

La situation devant être appréciée différemment lorsqu'il s'agit d'une grille tarifaire conclue dans la cadre d'un appel d'offres remporté par le franchiseur.

C'est précisément l'un des avantages d'appartenance à un réseau de franchise que de bénéficier de la puissance de négociation du franchiseur.

Dès lors, le franchiseur qui a concouru et obtenu un appel d'offres peut imposer les prix fixés dans ce cadre aux franchisés intervenant dans l'exécution des prestations.

C'est ce qu'a jugé la Cour d'Appel de Rennes dans un arrêt du 19 décembre 2023, considérant que : « *Si la société (franchisée) plaide qu'un franchiseur ne peut imposer de tarif à ses franchisés sauf atteinte à la liberté du commerce, ce raisonnement trouve ses limites lorsque le client n'est pas apporté dans le réseau par le franchisé mais par le franchiseur lui-même, comme en l'espèce, et que ce dernier a fait des offres au client* ». Et « *il serait contraire à la liberté du commerce d'obliger le franchisé à contracter avec ce client s'il n'entend pas accepter ces offres mais inversement, si le franchisé décide d'accepter ce client, il ne peut s'abstraire des offres faites par le franchiseur* » (CA Rennes, 19 déc. 2023, RG 21/06517).

2. L'ASSISTANCE, OUTIL DU DÉVELOPPEMENT

Avec la mise à disposition de la marque/enseigne et la transmission d'un savoir-faire, l'assistance est le troisième pilier de la relation de franchise. Ainsi et en plus d'apporter à ses franchisés une formation initiale, le code de déontologie européen de la franchise édicte bien que le franchiseur doit « *leur apporter continuellement une assistance et/ou technique pendant toute la durée du contrat* » (point 2.2.d).

Aider le franchisé ne doit cependant pas aller jusqu'à se substituer à lui et porter atteinte à sa qualité d'entrepreneur indépendant. Un franchisé n'est pas un salarié. Et le franchiseur sortirait de son rôle s'il venait à s'immiscer dans la gestion du franchisé. Aussi l'assistance doit-elle être conçue comme servant à vérifier la bonne application du concept par le franchisé et à fournir conseils et recommandations pour améliorer la rentabilité de l'unité franchisée.

A cette fin, le franchiseur peut aider à la recherche du local et à sa validation de même qu'à la constitution du dossier de financement.

Attention toutefois à ne pas considérer que l'aide du franchiseur devrait aller jusqu'à effectuer une étude de faisabilité du projet d'installation. Ainsi et par arrêt du 6 février 2024, la Cour d'Appel de Montpellier a relevé que « *le contrat de franchise n'exige pas du franchiseur l'établissement d'une étude de faisabilité, celui-ci ayant seulement, à ce titre, l'obligation d'assister le franchisé dans son installation en termes*

d'organisation, financement, communication et concrétisation de celle-ci » (CA Montpellier, 6 fév. 2024, RG 22/02041).

Le franchiseur assiste ensuite le franchisé lors du démarrage de l'activité et à l'ouverture du point de vente.

Puis tout au long de la relation contractuelle le franchisé bénéficiera des outils d'animation du réseau : visites périodiques du point de vente, Intranet et mises à disposition permanente d'informations sur l'évolution du savoir-faire, conseils dans les domaines commercial et technique voire comptable ou juridique lorsqu'ils ont trait au concept.

Un réseau « fort » est un réseau qui accompagne les franchises dans la réitération du succès du franchiseur. En multipliant les occasions d'échanges à la fois entre le franchiseur et chaque franchisé mais aussi avec et entre franchisés dans le cadre de groupes de travail, de commissions thématiques, des conventions annuelles, le franchiseur donne au réseau les meilleures chances de bénéficier de « l'intelligence collective ».

Les limites du devoir d'assistance du franchiseur

Nombreux sont les franchiseurs qui redoublent d'énergie et d'imagination pour aider leurs franchisés à surmonter des difficultés de trésorerie.

Rien n'oblige cependant les franchiseurs à aider financièrement leurs franchisés.

Ainsi qu'il en a été jugé, « *un franchiseur n'a pas vocation à supporter les risques financiers inhérents à l'activité du fonds de commerce du franchisé* » et il n'existe notamment nulle obligation pour le franchiseur de prendre une participation dans le capital de la société franchisée (CA Toulouse, 14 oct. 2015, n° 13-00325).

Et la Cour de Cassation a approuvé une cour d'appel qui avait notamment jugé que « *le franchisé est un entrepreneur indépendant qui assume et porte la responsabilité de ses résultats d'exploitation, financiers, et commerciaux, l'obligation du franchiseur ne s'étendant pas à la prise en charge des pertes du franchisé (...)* » (Cass. com, 7 janv. 2014, pourvoi n° 12-17.154).

S'il venait à en être autrement, ce serait le système de la franchise qui s'en trouverait bouleversé.

Il a ainsi été suggéré que : « ***L'intérêt commun qui préside à l'exécution du contrat de franchise implique de la part du franchiseur une attitude active destinée à favoriser le redressement de l'entreprise franchisée*** » (Lamy Droit Economique 2020, Les contrats de franchise, page 1686). Et de souligner que « *la cour d'appel de Paris a estimé en 2014 qu'un franchiseur engagerait sa responsabilité « en refusant d'aider son cocontractant à sortir de l'impasse économique »* » (CA Paris, 19 mars 2014, n° 12/12046).

C'est oublier cependant que si la Cour d'Appel de Paris a ainsi condamné un franchiseur à aider un franchisé à sortir de l'impasse économique, c'est parce qu'il avait en l'espèce été relevé que c'était le franchiseur lui-même qui avait contribué à mettre le franchisé dans cette situation (*« Considérant que sollicité par le franchisé dès le mois de mars 2007, la société (franchiseur) n'a fourni aucune aide à celui-ci ; que ce n'est que sous la pression des franchisés que la société (franchiseur) a accepté de réunir le réseau en juillet 2008 afin qu'il soit débattu des problèmes, tenant notamment aux redevances, dont les franchisés ne pouvaient s'acquitter ; que si le directeur de la société (franchiseur) acceptait d'aider la société (franchisée) en renonçant aux redevances de franchise de 2007, la maison-mère revenait sur cette promesse, aggravant encore les difficultés du franchisé ; qu'enfin, pour couvrir les redevances retenues par le franchisé, le franchiseur actionnait la garantie à première demande du contrat d'approvisionnement qui ne visait que le paiement des produits, et non le recouvrement des redevances ; qu'aucune solution viable n'a été proposée au franchisé, un contrat d'affiliation assorti du paiement de redevances identiques ne constituant pas une telle solution »*).

Il n'y a donc pas de devoir de secours du franchiseur à l'égard d'un franchisé en difficulté.

Mais il n'est pas interdit aux franchiseurs qui le peuvent de faire volontairement ce que ni la loi, ni la jurisprudence ne les obligent à faire.

Songez à cet égard à la **franchise participative**.

Bien conçue et bien encadrée avec un pacte garantissant le respect des intérêts de la société franchisée et de l'associé franchisé lui-même, la franchise participative est loin d'avoir les maux que certains lui prêtent.

Certes, les déviances doivent être proscrites et la franchise participative ne doit pas reposer sur une *« instrumentalisation du droit des sociétés »* (Bruno Dondero, Professeur agrégé des Facultés de droit, La Semaine Juridique Entreprises et affaires n° 46, 15/11/12, 1671).

Mais il n'y a rien de blâmable à ce que, par le biais d'une prise de participation dans la société franchisée, le franchiseur – devenant temporairement l'associé de tel ou tel des franchisés de son réseau – effectue des apports en comptes courants pour aider au démarrage du projet.

Internet et réseaux de franchise : des liaisons dangereuses ?

On se souvient des débats passionnés et passionnants remontant à une douzaine d'années entre les tenants de la thèse selon laquelle il était « interdit d'interdire » au franchisé son site marchand et ceux qui pensaient et prônaient le contraire.

La question est aujourd'hui nettement tranchée et encore plus avec la décision de l'Autorité de la Concurrence qui, en date du 6 février 2024, a infligé une lourde amende à De Neuville pour avoir, « *entre mars 2006 et juin 2019, mis en œuvre au sein de son réseau de franchise une politique commerciale de centralisation de la vente en ligne de ses produits via son site internet, en limitant l'usage du canal de vente en ligne pour la commercialisation, par les franchisés, des produits sur leur propre site internet. Cette politique commerciale figurait dans les différentes versions du contrat de franchise en vigueur pendant cette période, ainsi que dans ses annexes et dans les règles déontologiques du manuel opératoire* » (ADLC, Décision 24-D-02 du 6 février 2024).

Et la 4^{ème} chambre du Pôle 5 de la Cour d'Appel de Paris a quant à elle annulé notamment la clause du contrat de franchise Naturhouse en ce qu'il interdisait la vente des produits par internet (C.A Paris, 4^{ème} chambre du Pôle 5, 15 mai 2024, RG n° 22/06182).

Pour la Cour d'Appel de Paris : « *La société Naturhouse s'est entendue avec ses franchisés pour limiter leur activité de vente en ligne au motif que ses produits ne pouvaient être commercialisés on line que sur des marchés autres que ceux couverts par des contrats de franchise (soit les marchés autres que français, espagnol, italien ou belge) et cloisonner et partager le marché, et qu'une telle pratique constitue, de par sa nocivité, une restriction de concurrence par objet au sens des articles 101, paragraphe 1, du TFUE et L.420-1 du code de commerce* ».

La Cour d'Appel de Paris ayant relevé en outre que : « *Cette restriction de la vente sur internet se trouve d'autant moins justifiée par le concept Naturhouse ou les exigences de traçabilité ou de qualité des produits Naturhouse, que la société Naturhouse a elle-même organisé la vente par internet des produits Naturhouse à compter de 2020. Or ce changement de politique commerciale n'est pas justifié par un changement de réglementation ou d'exigence des produits en cause par rapport à la période antérieure d'exécution du contrat de la société (franchisée), mais il est seulement invoqué par la société Naturhouse une période de confinement liée à la pandémie Covid 19 au cours de laquelle les clients ne pouvaient plus se rendre dans les points de vente* ».

A noter que ces solutions jurisprudentielles (« *Il est interdit d'interdire* ») ne constituent en rien un revirement par rapport à la fameuse décision Jardins des Fleurs de 2006 (Cass. com, 14 mai 2006, pourvoi n° 03-14.639) qui a posé le principe de liberté pour le franchiseur de créer son propre site marchand.

Le site marchand du franchiseur ne porte nullement atteinte sur le plan juridique à l'exclusivité territoriale consentie à chaque franchisé (Cass. com, 14 mars 2006, pourvoi n° 03-14.639 : « *La création d'un site internet n'est pas assimilable à l'implantation d'un point de vente dans le secteur protégé* »). Solution réaffirmée dans un arrêt du 10 septembre 2013 (Cass. com, 10 sept. 2013, pourvoi n° 12-11.701).

Cette jurisprudence n'interdit pas plus aux franchiseurs d'encadrer contractuellement de façon très stricte la liberté du franchisé d'ouvrir son propre site internet : il existe de multiples clauses que le franchiseur est légitime à imposer aux franchisés pour voir respecter le concept, la marque et l'enseigne.

A noter également que cette solution jurisprudentielle est cohérente avec la version actualisée du code de déontologie européen de la franchise qui a introduit au titre des engagements du franchiseur l'obligation « *d'informer ses candidats franchisés et ses franchisés de sa politique de vente et de communication sur internet* » et « *chercher à préserver l'intérêt supérieur du réseau dans le développement de sa politique commerciale sur internet* » (points 2.2. i et 2.2.k).

Même s'il peut juridiquement se réserver l'entier bénéfice d'un site marchand, la logique économique peut conduire le franchiseur à ne pas s'en réserver le bénéfice exclusif.

Le franchiseur doit « jouer le jeu » avec les franchisés.

Au titre des synergies, on peut songer à la commercialisation de leurs biens et services par les distributeurs *via* le site Internet de la tête de réseau.

La tête de réseau peut alors exiger du distributeur le paiement d'une redevance forfaitaire ou proportionnelle en contrepartie de la mise à disposition de son outil de vente en ligne au profit du distributeur.

Cette redevance sera ainsi destinée à couvrir les frais de création, de développement et de maintenance du site Internet, ainsi que ceux liés à son référencement au sein des moteurs de recherche.

Un autre système consiste à mettre en place des systèmes de rétribution pour les livraisons, les retours, les échange ou les remboursements assuré par un franchisé, s'agissant de commandes passées sur Internet et encaissées par la tête de réseau.

Autant de pistes que le Code de déontologie européen de la Franchise version 2017 invite à suivre !

CHAPITRE 4

LA CESSION DU RÉSEAU DE FRANCHISE

(Par Rémi de BALMANN)



Choisir un franchisé, c'est choisir un homme ou une femme

Choisir un franchiseur, c'est choisir une enseigne et un concept

L'intuitu personae est au cœur de la relation de franchise.

S'agit-il pour autant d'un intuitu réciproque, de même valeur et de même portée ?

S'agissant du franchisé, sélectionné par le franchiseur et formé au savoir-faire de l'enseigne, il serait inimaginable qu'il puisse se substituer qui bon lui semble dans le bénéfice du contrat de franchise. Il est de même tout à fait normal qu'une tête de réseau se soucie que des enseignes concurrentes ne s'infiltrant pas dans les structures de leurs partenaires franchisés ou affiliés.

Il est ainsi acquis que le franchiseur bénéficie d'un droit d'agrément (le plus souvent doublé d'un droit de préemption) en cas de cession du fonds de commerce ou de tout ou partie du capital social de la société franchisée.

La clause d'agrément et de préemption pesant sur le franchisé a de tout temps été reconnue valable.

Ainsi et par arrêt du 19 décembre 2006, la Cour d'Appel d'Angers a jugé dans une affaire dans laquelle le franchisé avait méconnu le droit d'agrément et de préemption du master franchisé France du réseau « Athlete's Foot » que : *« Ces articles du contrat de franchise consacrent l'intuitu personae qui est le caractère essentiel de ce contrat. Si le master-franchisé ou le franchiseur n'exerce pas son droit de préférence, le franchisé peut céder le fonds de commerce ou un de ses éléments mais le franchiseur ou le master-franchisé conservent le droit d'agréer ou non le cessionnaire. Le caractère abusif de ces clauses contractuelles n'est pas établi. Elles ne sont pas illicites. Il n'y a pas lieu de les annuler, ainsi que le demande la société (franchisée) »* (CA Angers, 19 déc. 2006, RG 06/330903).

Cet intuitu personae pesant sur le franchisé étant acquis, la question se posait de savoir si la réciproque devait être admise à l'égard du franchiseur.

Dans deux arrêts de principe en date du 3 juin 2008, la chambre commerciale de la Cour de Cassation a jugé qu'un contrat de franchise est *« conclu en considération de la personne du franchiseur »* et qu'il *« ne peut être transmis par fusion-absorption à une société tierce qu'avec l'accord du franchisé »* (Cass.com, 3 juin 2008, pourvoi n° 06-18.007, 1^{ère} espèce) et pas plus en cas d'apport partiel d'actif placé sous le régime des cessions (Cas.com, 3 juin 2008, pourvoi n° 06-13.761, 2^{ème} espèce)

Mais la parade consistait à insérer dans les contrats de franchise une clause indiquant que l'intuitu personae n'était pas réciproque et que le franchiseur se réservait le droit de transmettre les contrats à l'occasion de toutes opérations de restructuration ou de cession du réseau.

Or, la légitimité de telle clause semblait mise en cause par la 4^{ème} chambre du Pôle 5 de la Cour d'Appel de Paris qui, dans un arrêt du 5 janvier 2022 et dans le cadre de l'examen des clauses du contrat de franchise Pizza Sprint sur action du Ministre de l'Economie et des Finances, avait jugé – s'agissant de la clause *intuitu personae* – que : « *La clause intuitu personae figurant au contrat de franchise Pizza Sprint, en ce qu'elle permet au franchiseur de décider de la fin anticipée du contrat de franchise sans frais pour tout projet ayant une « incidence » sur la répartition actuelle du capital ou de celui du principal actionnaire, ou dans l'identité des dirigeants du franchisé, et en ce qu'elle ne prévoit pas de réciprocité pour le franchisé, crée un déséquilibre significatif entre les droits du franchiseur et les obligations du franchisé* ».

Commentant cet arrêt du 5 janvier 2022, Monsieur le Professeur Nicolas Mathey avait souligné que : « *Reconnaître que le contrat de franchise est caractérisé par un intuitu personae bilatéral est juste : prétendre qu'il doit être symétrique est contestable. Une rédaction différenciée n'est pas illégitime a priori car les intérêts du franchisé et du franchiseur ne sont pas les mêmes. (...)* ».

On ne peut dès lors que se réjouir que, par arrêt du 28 février 2024, la chambre commerciale de la Cour de Cassation – tout en rejetant le pourvoi – a notamment jugé – après avoir rappelé les stipulations de la clause d'*intuitu personae* incriminée – que : « *En l'état de ces seules constatations et appréciations, exclusives de dénaturation, la cour d'appel, qui ne s'est pas bornée à déduire l'existence d'un déséquilibre significatif du seul fait que la clause litigieuse ne prévoyait pas de réciprocité, a pu retenir que cette dernière caractérisait un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties* ».

Ainsi donc, le membre de phrase de l'arrêt d'appel : « *et en ce qu'elle ne prévoit pas de réciprocité pour le franchisé* » ne suffisait pas en lui-même à caractériser l'illicéité de la clause et l'affaire n'était qu'un cas d'espèce et non pas un arrêt destiné à faire jurisprudence.

C'est bien ce qu'a estimé la doctrine, Monsieur le Professeur Cyril Nourissat ayant notamment écrit dans la Semaine Juridique du 29 avril 2024 que : « *La Cour de cassation approuve la cour d'appel d'avoir constaté la nullité de la clause d'intuitu personae stipulée non pas tant en raison de son défaut de réciprocité, qu'avant tout du fait de l'imprécision bien réelle du terme « incidence », (...). La chambre commerciale relève de manière explicite que la cour d'appel « ne s'est pas bornée à déduire l'existence d'un déséquilibre significatif du seul fait que la clause litigieuse ne prévoyait pas de réciprocité* ».

La consécration de la distinction entre *intuitu personae* et *intuitu firmæ*

A l'occasion du rachat du réseau Pizza Sprint par Domino's Pizza, un franchisé s'était plaint de l'opération, en faisant valoir que « *la disparition du savoir-faire et la disparition du réseau Pizza Sprint à la suite de la reprise par le groupe Domino's Pizza ont entraîné un bouleversement dans l'économie du contrat, de nature à fonder une action en résolution du contrat de franchise aux torts exclusifs du franchiseur* ».

Or et après avoir rappelé – ainsi qu'en a jugé la Cour de Cassation en 2008 – qu'un contrat de franchise, *« conclu en considération de la personne du franchiseur ne peut être transmis par fusion-absorption à une société tierce qu'avec l'accord du franchisé »*, la 4^{ème} Chambre du Pôle 5 de la Cour d'Appel de Paris a jugé le 29 juin 2022 que : *« Tel n'est pas le cas lorsque, comme en l'espèce, il y a eu cession de la totalité des parts ou actions de la société et changement de ses dirigeants, en raison du principe d'autonomie de la personne morale, cette dernière restant inchangée, en l'absence de clause interdisant ces changements sans l'accord préalable des franchisés »*

La Cour d'Appel prenant soin d'ajouter *« qu'il n'est pas établi que les contrats de franchise en cause aient été conclus en considération de la personne du dirigeant »*.

De sorte que : *« L'opération de rachat par la société Domino's Pizza France de la totalité des titres composant le capital social de la société (franchiseur du réseau Pizza Sprint) ne peut être imputée à faute au franchiseur »*.

Un pourvoi a été formé par ce franchisé à l'encontre de cet arrêt de la Cour d'Appel de Paris du 29 juin 2022.

Or, la chambre commerciale de la Cour de cassation a rejeté, par arrêt du 15 mai 2024 le pourvoi.

Un arrêt de rejet ô combien important et que la chambre commerciale de la Cour de cassation a pris soin de publier à son Bulletin.

C'est en effet la première fois que l'occasion est donnée à la chambre commerciale de la Cour de Cassation de juger que : *« Si le contrat de franchise est conclu en considération de la personne du franchiseur, pour autant, la cession de la totalité des parts ou actions de la société franchiseur et l'évolution de ses dirigeants, qui n'impliquent pas de changement de la personne morale en considération de laquelle le franchisé s'est engagé et n'emportent aucune cession du contrat de franchise, ne requièrent pas, sauf clause contraire, l'accord préalable des franchisés »*.

La nécessaire loyauté dans la poursuite des contrats par le « repreneur »

Attention à la nécessité de respecter le principe de loyauté et la poursuite des contrats en cours.

Si l'objectif est en réalité d'opérer un changement d'enseigne et de « délaissier » les « récalcitrants », les juges trouveront à y redire.

Une illustration avec l'arrêt de la Cour d'Appel de Dijon du 8 avril 2010 (CA Dijon, 8 avr. 2010, RG 09/00679).

A l'origine de cette affaire, la décision de la société VISUAL de se restructurer et de proposer aux meilleurs de ses franchisés de rejoindre le groupe GRAND OPTICAL tandis qu'une minorité était cédée au travers d'un apport partiel d'actif et de passif à une société censée faire survivre l'enseigne VISUAL. Les Juges ont considéré que : *« Si l'intuitu personae était stipulé en l'espèce en considération du seul franchisé, et si en conséquence l'autorisation de ce dernier au transfert du contrat par le biais d'un apport partiel d'actif n'était pas nécessaire, la société VISUAL n'en était pas moins tenue de respecter ses engagements et de mettre en œuvre de bonne foi la clause dont précisément elle entend tirer parti »*. La Cour d'Appel de Dijon a relevé que le traité d'apport partiel d'actif et de passif ne garantissait pas la continuité des contrats puisqu'il excluait différents outils de gestion, certains logiciels et différents services. La centrale d'achat ne devait plus jouer son rôle et les engagements de communication nationale disparaissaient.

D'où, selon la cour, l'anéantissement des investissements importants réalisés par le partenaire pour démarrer son activité et la nécessité d'une indemnisation.

Nouvelle illustration récente avec l'arrêt de la chambre commerciale de la Cour de Cassation du 14 novembre 2024 qui a validé la condamnation prononcée par la 4^{ème} chambre du Pôle 5 de la Cour d'Appel de Paris à l'encontre de la société Domino's Pizza au paiement de dommages et intérêts *« pour avoir, par sa stratégie de développement, contribué aux manquements contractuels de la société franchiseur Fra-Ma-Pizz ayant justifié la résiliation des contrats de franchise aux torts exclusifs de cette dernière »*.

Comme l'a souligné la Lettre de la Distribution de décembre 2024 que : *« Dans cette situation, les changements substantiels dans la personne du franchiseur ne peuvent provoquer la résiliation des contrats que de manière indirecte, c'est-à-dire uniquement dans le cas où, postérieurement à l'opération de cession, la société franchiseur a manqué à ses obligations à l'égard des franchisés. Tel fut manifestement le cas en l'espèce puisque les juges du fond ont retenu qu'à compter de l'acquisition des titres par la société Domino's, **la société franchiseur a manqué à ses obligations « en ne fournissant plus d'effort d'actualisation de son savoir-faire, en ne respectant pas son obligation de formation et d'assistance sur les méthodes commerciales et marketing nouveaux produits, et en contribuant à la dégradation de la notoriété du réseau »** (Paris, 8 févr. 2023, n° 20/04545). Le contrat est donc résilié aux torts de la société franchiseur mais les juges retiennent également la responsabilité de la société Domino's, dirigeante et actionnaire unique de la société franchiseur. Après avoir relevé que l'intention de cette société était de faire disparaître le réseau Pizza sprint et que la majeure partie des activités de la société franchiseur lui avait été transférée, les juges considèrent qu'elle a, « par sa stratégie de développement », contribué aux manquements de la société franchiseur justifiant ainsi l'engagement de sa responsabilité. Cette analyse n'est pas remise en cause par la Cour de cassation qui ne fait que corriger le dispositif erroné de la Cour d'appel de Paris, elle admet ainsi que la société mère et dirigeante de la société franchiseur engage sa responsabilité extra-contractuelle à l'égard des franchisés »*.

CHAPITRE 5

LA CESSATION DE LA RELATION DE FRANCHISE

(Par Rémi de BALMANN)



Plusieurs questions « brûlantes » se posent à la fin de la relation de franchise, quelle qu'en soit la cause. En effet et autant les parties étaient liées par un intérêt commun pendant la relation de franchise, autant les intérêts divergent une fois le franchisé sorti du réseau.

Première source de problèmes : la question de la suppression des signes de rattachement au réseau

Afin d'éviter tout risque de confusion, le contrat de franchise doit mettre à la charge du franchisé sortant l'obligation de faire disparaître sans délai tout signe d'appartenance au réseau : descente de l'enseigne et modifications de l'aspect extérieur et intérieur du local afin d'éviter toute confusion dans l'esprit de la clientèle ; destruction du papier commercial ou publicitaire portant la référence du réseau de franchise ; formalités auprès du RCS pour supprimer la marque du réseau comme enseigne sur le K bis de la société franchisée ; déréférencement des sites internet...

Pèsent aussi sur le franchisé quittant le réseau les obligations – élémentaires – de secret, de non utilisation du savoir-faire, de non dénigrement et plus généralement de loyauté.

Deuxième question : la question des fichiers clients

S'il est vrai que, par le fameux arrêt Trevisan du 27 mars 2002, la Cour de Cassation a reconnu l'existence d'une « *clientèle locale (qui) n'existe que par le fait des moyens mis en œuvre par le franchisé* », elle n'en a pas moins reconnu l'existence d'une « *clientèle (qui) au plan national (est) attachée à la notoriété de la marque du franchiseur* » (Cass. com, 27 mars 2002, pourvoi n° 00-20.732, publiée au Bulletin).

Ainsi donc et si la clientèle locale appartient au franchisé, le franchiseur ne doit pas pour autant être démuné à l'issue du contrat.

Les outils de communication conçus et mis au point par le franchiseur au service des franchisés aident puissamment à la constitution de la clientèle. Il est d'ailleurs loin le temps où le fichier-clients était constitué par des ... fiches ! L'informatique et internet ont singulièrement changé la donne...

Doit-on parler de « *client local* » ou de « *client national* » lorsqu'un consommateur commande sur le site marchand du franchiseur et est redirigé vers le point de vente le plus proche du lieu de livraison ?

Notamment au travers du système de fidélisation des clients, les réseaux acquièrent un droit devant les mettre à l'abri d'une action en concurrence déloyale pour détournement de clientèle.

Ainsi et dans une affaire ayant conduit à un arrêt de la Cour d'Appel de Chambéry du 2 octobre 2007, un franchisé sorti du réseau Intermarché et ayant changé d'enseigne reprochait aux franchisés voisins d'avoir adressé des courriers à l'en-tête du réseau aux clients détenant des cartes de fidélité leur indiquant qu'ils pouvaient utiliser leurs points dans leurs magasins. Les Juges ont débouté l'ex franchisé en relevant

qu'il « *n'est pas propriétaire du fichier des cartes de fidélité détenues par les clients de son magasin* » et que « *la clientèle du magasin titulaire de la carte de fidélité Intermarché est une clientèle attachée à l'enseigne Intermarché* » (CA Chambéry, 2 oct. 2007).

On peut même aller plus loin.

Ainsi et par arrêt du 28 juin 2011, la Cour d'Appel de Rennes a jugé que « *l'envoi (...) de courriers circulaires informant la clientèle consommatrice de produits Yves Rocher de l'ouverture du nouveau centre de beauté ouvert sous l'enseigne Yves Rocher à Bourgoin-Jallieu ne saurait être considéré comme une manœuvre destinée à capter la clientèle de (la franchisee)* ». En effet et pour les Juges : « *Le fait que le franchiseur ait pu développer une clientèle locale attachée à son fonds n'exclut pas que le franchiseur a de son côté développé une clientèle nationale attachée à la notoriété de l'enseigne* ». Et, allant plus loin encore, les Juges ont considéré que : « *Il n'est pas discuté que le fichier des clients a été mis en place et exploité par la société Yves Rocher qui ne s'est nullement obligée à ne pas l'utiliser en direction des clients de son franchiseur après la rupture des relations contractuelles* » (CA Rennes, 28 juin 2011, R.G. N° 10/00903).

Une jurisprudence émergente sur la question de la propriété des pages Google My Business

Il s'agit là d'une question sensible et qui n'est pas sans lien avec la question de la clientèle, « partagée » entre clientèle nationale, attachée à la marque/enseigne, et clientèle locale, née du travail du franchiseur.

Impossible de « partager » une page Google My Business...

Aussi les franchiseurs seraient-ils bien avisés de créer pour chacun de leurs franchiseurs les pages Google My Business et de s'en réserver la propriété.

Dans un litige où des franchiseurs d'un réseau sollicitaient restitution de « leurs » pages Facebook et Google My Business, la cour d'Appel de Montpellier a rejeté ces demandes, après avoir relevé que les franchiseurs avaient signé, concomitamment à leur contrat de franchise, un « *contrat pour l'achat d'espaces publicitaires sur Facebook et Google aux termes duquel le franchiseur définit la stratégie pour les campagnes, met en ligne les annonces, achète les mots-clés et optimise la communication digitale, moyennant une redevance* ».

Dès lors (CA Montpellier, 30 avr. 2024, RG 22/03994, 22/03996, 22/03999 et 22/04000) : « *Si le franchiseur est propriétaire de sa clientèle locale et de son fichier client, l'usage d'internet et des réseaux sociaux est réglementé par le contrat de franchise ainsi que le contrat d'achat espace publicitaire sur Facebook et Google, signé le 7 août 2018. La société (franchisee) n'établit pas avoir créé les pages Facebook et Google My Business, qu'elle a utilisées, dont le propriétaire est, ainsi, légitimement, la société (franchiseur) Il en résulte que l'appelante ne démontre pas que la société (franchiseur) se serait approprié son fichier client, et elle ne forme aucune prétention à ce titre. La demande de restitution des pages Facebook et Google Kid's Poux sera rejetée* ».

Troisième question : la question de la non-concurrence et de la non-réaffiliation post-contractuelles

La loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite aussi loi Macron est venue sur ce point singulièrement changer la donne : l'article L.341-2 du Code de commerce qui en est issu encadre en effet strictement (trop strictement ?!...) le régime des clauses de non-concurrence post-contractuelles.

Il a toujours été admis que, pour être valable, une clause de non-concurrence ou de non-réaffiliation post-contractuelle devait être limitée dans le temps, dans l'espace et quant à l'activité concernée et être justifiée par la protection des intérêts légitimes du franchiseur.

Ces conditions étant appréciées au cas par cas par les juges, en fonction des circonstances du litige.

Or, la loi Macron du 6 août 2015 a édicté que dorénavant les clauses de non-concurrence ou de non-réaffiliation post-contractuelles et plus largement les clauses « *ayant pour effet de restreindre la liberté d'exercice de l'activité commerciale de l'exploitant (...)* » seraient réputées non écrites, sauf si « *elles concernent des biens et services en concurrence avec ceux qui font l'objet du contrat (...)* ; **sont limitées aux terrains et locaux à partir desquels l'exploitant exerce son activité pendant la durée du contrat (...)** ; **sont indispensables à la protection du savoir-faire substantiel, spécifique et secret transmis dans le cadre du contrat (...)** **(et si) leur durée n'excède pas un an après l'échéance ou la résiliation d'un des contrats mentionnés à l'article L. 341-1** ».

La question pouvait à tout le moins se poser de savoir à quels réseaux ces conditions pour le moins restrictives devaient s'imposer, la loi visant les réseaux de « *magasins de commerce de détail* ».

Question légitime pour les réseaux de franchise de services dans lesquels les franchisés ne sont pas « tenus » par les produits sous marque du franchiseur. Quitte à ce qu'il sorte du réseau et que la loi ne l'interdise pas, n'aurait-il pas été logique d'admettre au moins que le franchisé voit son interdiction de concurrence post-contractuelle s'étendre à toute la zone territoriale qui lui avait été concédée ?

S'agissant d'un réseau de franchise d'agences de travail temporaire et par arrêt du 25 janvier 2021 (définitif), la Cour d'Appel de Paris avait jugé que : « *C'est par de justes motifs que la Cour adopte que le tribunal de commerce a dit inapplicables en l'espèce les dispositions de l'article L. 341-2 du code de commerce issues de la loi (...) du 6 août 2015, au motif qu'une agence de travail temporaire n'est manifestement pas susceptible de rentrer dans les prévisions du législateur au titre des commerces de détail qui sont les seuls visés par ce texte* » (CA Paris, 4^{ème} ch. Pôle 5, 27 janv. 2021, RG 19/03581).

Cependant et par arrêt du 8 février 2023, la Cour d'Appel de Paris allait juger que la loi Macron s'appliquait aux réseaux d'agence immobilière (CA Paris, 4^{ème} ch. Pôle 5, 8 févr. 2023, RG 20/14328).

Une solution approuvée par la chambre commerciale de la Cour de Cassation qui a considéré par arrêt du 5 juin 2024 que : « *Le législateur a (...) poursuivi un objectif d'intérêt général qui ne justifie aucune différence de traitement entre les réseaux, selon qu'ils exercent une activité de vente de marchandises ou*

une activité de services. Il en résulte que la notion de « commerce de détail » ne peut être entendue au sens de la seule vente de marchandises à des consommateurs et peut couvrir des activités de services auprès de particuliers, telle une activité d'agence immobilière » (Cass.com, 5 juin 2024, pourvoi n° 23-15.741).

Ainsi donc et dans cette affaire ayant conduit à l'arrêt de la chambre commerciale de la Cour de Cassation du 5 juin 2024, la clause de non-concurrence post-contractuelle du contrat de franchise Century 21 a été annulée.

En revanche et par arrêt du 26 février 2025, la Cour d'Appel de Paris a validé la clause de non réaffiliation post-contractuelle à l'encontre d'un franchisé du réseau Guy Hoquet l'Immobilier qui avait rallié en fin de contrat le réseau Nestenn.

Un savoir-faire protégé par la clause post-contractuelle de non-réaffiliation puisque la Cour d'Appel de Paris a écarté l'argument du franchisé qui « *prétend que (le savoir-faire) est essentiellement constitué de solutions logicielles et de signes distinctifs dont il n'a plus ni l'accès, ni l'usage à la fin du contrat* ».

Pour la Cour d'Appel de Paris : « *La société Guy Hoquet justifie, notamment à partir de l'article 4.1 du contrat de franchise décrivant son savoir-faire que celui-ci, ne se limite pas à une mise à disposition de logiciel et d'outils numériques ou de signes distinctifs, mais recouvre également une expérience du franchiseur et de son réseau pour l'exercice même de l'activité de transaction immobilière telle qu'une approche spécifique du client vendeur ou acquéreur ou la mise en œuvre de procédure d'exploitation spécifique. Cet ensemble de connaissances pratiques est transmis au moyen de la « bible » mais également au cours des formations dispensées par des franchisés expérimentés, au travers de relations privilégiées avec les membres du réseau et de la valorisation de ce partenariat. De fait, le franchiseur démontre que la protection de son savoir-faire, spécifique et secret, touchant à la pratique même de l'activité de transaction immobilière et des habitudes prises dans l'exploitation du concept, n'est pas suffisamment garantie par la clause de confidentialité ou de restitution en fin de contrat, mais requiert une mesure telle que la non-réaffiliation pendant un délai suffisamment long à l'issue du contrat mais n'excédant pas un an. En effet cette mesure permet non seulement d'éviter qu'une telle expérience acquise par le franchisé au travers du savoir-faire transmis ne soit, immédiatement à l'issue du contrat, mis à profit pour l'exploitation d'une activité auprès d'un réseau concurrent, mais aussi de protéger l'identité du réseau partageant des pratiques communes. Il est également justifié que cette mesure s'applique à la société ayant conclu le contrat mais aussi au « partenaire », signataire du contrat, personne physique en considération de laquelle le contrat de franchise, intuitu personae, a été conclu. Aussi, la société Guy Hoquet démontre que la clause de non-réaffiliation prévue au contrat de franchise est indispensable à la protection du savoir-faire substantiel et secret transmis dans le cadre de ce même contrat* » (CA Paris, 26 fév. 2025, RG 23/09914).

Les clauses post-contractuelles font donc encore (un peu) de résistance ! Mais pour combien de temps ? L'avenir le dira...

ZOOM



LES DIX POINTS DE VIGILANCE DU CANDIDAT FRANCHISÉ

Didier DALIN

1. DÉTERMINER LE SECTEUR ÉCONOMIQUE AU SEIN DUQUEL ON VEUT DÉVELOPPER SON ACTIVITÉ

Quelle que soit la qualité d'un réseau de franchise, on ne s'improvise pas hôtelier, restaurateur, garagiste ou commerçant de détail. Il faut que le franchisé ait une vraie réflexion sur le secteur dans lequel il veut travailler car cela va devenir son quotidien.

C'est notamment lui seul qui exploitera le fonds de commerce et sera en lien avec la clientèle.

2. UNE RÉFLEXION SUR LES POTENTIALITÉS DU SECTEUR CHOISI ET SUR LES POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Même avec toutes les qualités requises, se lancer sur un segment en perte de vitesse ou sur un marché saturé par de nombreux intervenants risque d'aboutir à des résultats décevants. Cela suppose donc de se renseigner, analyser la presse économique, s'intéresser aux marchés émergents, être à l'affût des changements dans les modes de consommation, etc.

3. SE MÉFIER DES EFFETS DE MODE

Certains concepts suscitent des engouements passagers et génèrent de nombreux articles de presse.

Être à la mode veut dire aussi pouvoir être démodé. Une franchise doit s'inscrire dans le temps, savoir évoluer avec les goûts et les besoins du consommateur.

Un concept trop « fermé », sans évolution possible, peut voir petit à petit son public se lasser.

4. CHOISIR SON FRANCHISEUR

Dans un secteur économique donné, il ne faut pas hésiter à « benchmarker » les réseaux de franchise et ne pas se polariser sur les seules conditions financières. Un réseau qui communique beaucoup, qui apporte à ses franchisés non seulement un savoir-faire reconnu mais de vraies prestations peut demander des redevances plus élevées mais parfaitement justifiées par sa notoriété et la qualité de service apportées tant aux membres du réseau qu'aux clients finaux.

Il est intéressant de discuter avec des franchisés déjà membres du réseau pour connaître leur ressenti et leur degré de satisfaction. Il faut parfois se méfier de certaines franchises qui apparaissent très peu contraignantes mais qui, en définitive, se révèlent sans réelle valeur ajoutée.

Enfin, même s'il faut toujours être prudent sur leur contenu, leur indépendance et leur partialité, les réseaux sociaux ou les informations qu'on peut obtenir en source ouverte sur Internet peuvent aussi alimenter la réflexion.

5. VÉRIFIER QUE LE FRANCHISEUR APPORTE UN RÉEL SAVOIR-FAIRE

La franchise obéit à des règles spécifiques. Ce n'est pas qu'une enseigne ou une centrale d'achats.

Même si un bon réseau de franchise peut ne pas en être adhérent, l'appartenance à la Fédération Française de la Franchise est un gage de sérieux puisque cette dernière exerce un contrôle sur ses membres tant au moment de l'adhésion que par la suite, y compris sur les « jeunes réseaux. »

6. LA LOCALISATION DU POINT DE VENTE

Pour ceux qui n'ont pas encore de local commercial et qui souhaitent en ouvrir un à l'occasion de la signature du contrat, il faut rappeler les trois vieilles règles du commerce toujours d'actualité malgré la concurrence d'Internet : « *L'emplacement, l'emplacement, l'emplacement* ».

Quel que soit le caractère attractif d'une marque ou d'un concept, un emplacement mal choisi peut s'avérer catastrophique. Il faut donc regarder la zone d'achalandage, la concurrence locale, la compatibilité de la clientèle potentielle avec le concept que l'on veut développer, etc.

Dans le cas particulier des galeries commerciales, il convient de ne pas oublier que leur attractivité dépend ... des autres commerces qui y sont installés et de l'existence d'une « locomotive » qui, à elle seule, draine une importante clientèle.

7. NE PAS HÉSITER À NÉGOCIER

Un vieux proverbe piémontais dit : « *Dans une négociation, il vaut mieux être rouge pendant que vert après.* »

Le candidat franchisé ne doit pas avoir de complexes à l'égard du franchiseur : il s'agit d'un contrat entre entreprises dont les modalités se discutent et sont, quand elles ne dénaturent pas le contrat, susceptibles d'amendements.

Le candidat, qui a fait son étude de marché, réfléchi au concept, trouvé son emplacement, doit être mesure d'appréhender les difficultés qu'il va avoir à surmonter et donc de négocier avec son futur franchiseur un accompagnement gagnant / gagnant.

8. SE FAIRE ASSISTER

C'est particulièrement vrai pour ceux qui vont passer du stade du salariat à celui de l'entrepreneuriat. Être chef d'entreprise suppose de conclure du jour au lendemain une multitude de contrats dont en tout premier lieu, le contrat de franchise.

En quelques jours, il va falloir signer des statuts de société, des marchés de travaux pour l'aménagement ou la transformation du local commercial, un bail commercial, des contrats de travail, toute une série de contrats annexes (leasing, contrat de prestations ...).

L'intelligence artificielle, qui est un outil très utile, ne peut remplacer les conseils d'un expert-comptable ou d'un avocat spécialisé ayant l'expérience de ce type de problématique et en connaissant tous les écueils.

9. LE COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL

Ce n'est pas au franchiseur de se substituer à la réflexion du franchisé. Bien entendu, de par sa connaissance de l'activité, il fournit des éléments, permettant de nourrir la réflexion, mais le futur franchisé se doit d'établir, avec son expert-comptable, un vrai compte d'exploitation prévisionnel sur des bases prudentielles afin de ne pas avoir de déconvenues.

Doivent donc rentrer en ligne de compte non seulement toutes les charges inhérentes au contrat de franchise lui-même, mais également toutes les charges de l'entreprise sans en oublier aucune, et en sachant qu'il peut toujours y avoir des impondérables, ne serait-ce que des retards dans les travaux d'aménagement de son local commercial et des frais financiers.

10. ENFIN ... LIRE ET COMPRENDRE CE QUE L'ON SIGNE

Un contrat n'est pas un acte anodin. Le contrat de franchise engage les deux parties.

Si l'on estime qu'une clause n'est pas claire ou s'il y a un problème de compréhension, il ne faut pas hésiter à demander à son cocontractant des explications ou précisions écrites qui deviendront, si elles sont acceptées, la loi des parties.

Les délais mentionnés dans le contrat, notamment en termes de résiliation ou renouvellement, ne sont pas indicatifs mais impératifs et leur non-respect a des conséquences juridiques.

En cas de litige, le Juge ne statuera pas en équité mais en droit.

Sauf déséquilibre significatif du contrat ou mise en jeu, quand elle est contractuellement possible, de l'imprévisibilité, il appliquera ce qui était convenu entre les parties contractantes, sauf vice du consentement qu'il conviendra à la partie qui s'en prévaut, de prouver.

FOCUS SUR CINQ ASPECTS DE LA VIE D'UN FRANCHISÉ

Par Didier DALIN

1. CHOISIR SA FORME SOCIALE

Il n'y a pas dans l'absolu de bonne ou de mauvaise forme sociale mais des formes adaptées ou inadaptées à l'activité que l'on veut exercer et aux objectifs poursuivis.

Certaines permettent une grande souplesse contractuelle (SAS) mais peuvent apparaître lourdes et surdimensionnées, d'autres comme les SARL, sont adaptées aux TPE et petites PME mais font l'objet d'une réglementation spécifique sur de nombreux aspects de leur organisation.

Il faut donc anticiper son développement, l'entrée de nouveaux associés, les conséquences sur le statut fiscal et social du dirigeant, etc.

Attention aux statuts type car si la plupart d'entre eux ne font que reprendre les dispositions « classiques » ou impératives liées aux dispositions législatives ou réglementaires, des clauses méritent réflexion, tel que l'objet social, la répartition du capital, la date de clôture de l'exercice, les modalités de convocation des assemblées, l'étendue des pouvoirs des mandataires sociaux, etc.

Sur ces différents points, l'anticipation tant d'éventuelles difficultés entre associés que d'un développement ultérieur est primordiale car il ne faut pas oublier que les statuts sont un véritable contrat entre associés, opposable aux tiers ; ils ne doivent donc pas simplement régler le présent mais également l'avenir.

Par ailleurs, une discussion avec un Conseil permettra de faire le point sur toute une série de sujets : droit des minoritaires, possibilité de révocation du mandataire social, pacte d'associés, conventions réglementées, etc.

Un dernier point : ne jamais recourir aux « cessions de parts en blanc » !

2. LE BAIL COMMERCIAL

C'est l'exemple type du contrat dont la complexité est très souvent sous-évaluée.

Alors que cela constitue dans de nombreux cas l'élément essentiel de la valeur du fonds de commerce, le futur locataire se polarise sur le montant du loyer et pas suffisamment sur les autres clauses du bail.

Si aujourd'hui de nombreuses clauses sont impératives ou quasi-impératives, notamment au titre de la loi Pinel, les parties conservent leur liberté contractuelle sur d'autres clauses qui peuvent impacter la valeur

du droit au bail, telles que les interdictions de sous-louer ou de donner en location-gérance, certains travaux et taxes normalement incombant au bailleur mises à la charge du preneur, l'introduction d'un droit de préemption ou d'un droit de regard du bailleur en cas de cession du fonds, ce qui peut se heurter également au droit de préemption du franchiseur. Les tribunaux sont également vigilants sur toutes les restrictions pesant sur la possibilité pour le locataire de céder son fonds de commerce.

Ne pas oublier toute une série de dispositions spécifiques en fonction de l'activité exercée dans les locaux et surtout les clauses afférentes à l'augmentation des loyers.

Le statut des baux commerciaux est complexe, très codifié et avec une jurisprudence très fournie (ex. : sur le déplaçonnement).

Le cas particulier des centres commerciaux :

De nombreux franchisés exercent leur activité au sein de galeries commerciales dont ils constituent d'ailleurs un des caractères attractifs.

Il faut qu'ils soient très vigilants sur les obligations mises à leur charge :

- obligation de respecter les jours et heures d'ouverture du centre commercial, ce qui a évidemment un impact en termes de coût salarial,
- absence ou non d'exclusivité sur leur activité,
- exclusion de l'imprévisibilité et surtout obligation pour les locataires de participer à un certain nombre de charges communes qui peuvent être très élevées telles que le gardiennage (notamment en cas d'inoccupation d'une partie du centre commercial), voire aux frais de promotion de ce dernier.

3. L'ENVIRONNEMENT CONTRACTUEL

Au-delà du contrat de franchise et du bail commercial, le franchisé, chef d'entreprise, ne va cesser de signer des contrats.

Aucun n'est anodin, y compris la simple ouverture d'un compte bancaire, personne ne lisant les conditions générales et particulières de la banque !

Pour chacun d'entre eux, et notamment les contrats de fournitures ou de leasing, il faut très soigneusement noter les dates de renouvellement, mais aussi les clauses pénales, les clauses exonératoires de responsabilité, les clauses afférentes à l'imprévisibilité, etc.

Cela nécessite donc une gestion rigoureuse et exhaustive de tous ces contrats pour qu'à tout moment, le franchisé ait une vision claire de l'étendue de ses obligations contractuelles.

Il se doit également de respecter les obligations légales et réglementaires liées à son activité avec une multitude de dispositions contraignantes : affichage du règlement intérieur de l'entreprise, hygiène et sécurité, étiquetage, etc.

Il faut donc se méfier de ce qu'on peut lire sur Internet et ne pas hésiter à consulter en cas de doute.

C'est particulièrement vrai en matière de droit du travail, que ce soit pour la rédaction du contrat de travail ou pour sa rupture.

4. VIE SOCIALE ET FINANCIÈRE DU FRANCHISÉ

Ce dernier se doit d'avoir tout à la fois une rigueur comptable et juridique.

Au-delà de ses obligations contractuelles à l'égard du franchiseur, il est indispensable d'avoir en tout premier lieu non seulement une comptabilité à jour, mais également des tableaux de trésorerie et un vrai dialogue avec son expert-comptable, dont le rôle n'est pas uniquement d'établir le bilan de fin d'année. Connaissant parfaitement l'entreprise, il est le plus à même d'alerter le dirigeant sur d'éventuels dérapages ou difficultés qu'il convient alors d'anticiper, à défaut de les prévenir.

Une vie juridique et sociale consiste aussi à dialoguer avec ses associés, à tenir à jour la documentation juridique, à actualiser ses connaissances en termes d'évolution des réglementations applicables et à faire régulièrement le point des contrats en cours dont la poursuite, la modification ou l'arrêt de certains doivent faire l'objet de réflexion pour qu'à tout moment, ils soient à même de répondre aux besoins du franchisé.

5. LA CESSIION DE L'ENTREPRISE FRANCHISÉE

C'est un moment important pour le dirigeant qui va capitaliser le fruit de son travail.

Il peut soit céder son fonds de commerce, soit les titres de sa société.

Une cession de titres peut s'avérer intéressante mais en ce cas, elle s'accompagnera évidemment d'une garantie d'actif et de passif consentie au profit de l'acquéreur.

Attention aux clauses de préemption ou au droit de préférence, que ce soit dans les baux commerciaux ou dans les contrats de franchise.

Petit détail : si l'on donne à une agence un mandat de vente et que l'on notifie par ailleurs le projet de cession à son bailleur ou à son franchiseur pour purger le droit de préemption, ne jamais oublier la question des honoraires de l'agence si elle avait trouvé un cessionnaire.

Une fois de plus, l'acte juridique, que ce soit la vente du fonds ou la cession des titres, devra balayer la totalité des problématiques fiscales, sociales, juridico-financières pour éviter tout contentieux ultérieur avec les cessionnaires.

Enfin, une fin d'activité doit s'anticiper juridiquement (ex. : changement de forme sociale).

En cas de départ à la retraite, la transmission à ses descendants et/ou le pacte DUTREIL obéissant à un certain nombre de conditions, peuvent permettre une transmission avantageuse.

FRANCHISE ET BAIL COMMERCIAL

Par Benjamin ROBINE

1. DANS LE CADRE DU CONTRAT DE FRANCHISE, QUI BÉNÉFICE DU DROIT AU RENOUVELLEMENT DU BAIL COMMERCIAL ?

Le droit des baux commerciaux vise à protéger le fonds de commerce et rencontre naturellement le monde de la franchise.

On rencontre fréquemment les contrats de franchise dans le secteur de la distribution alimentaire (CARREFOUR, PROXI), les boulangeries (MARIE BLACHERE, PAUL), les fast-food (SUBWAY, MAC DONALD'S), les coiffeurs (JL DAVID, F. PROVOST), les agences immobilières (CENTURY 21, ORPI) ou encore l'équipement de la maison (CUISINELLA, MOBALPA).

L'ensemble de ces réseaux exploitent des locaux commerciaux en centre-ville, en zone commerciale ou encore en centres commerciaux dans le cadre de baux le plus souvent soumis au statut des baux commerciaux. S'agissant d'un statut d'ordre public sans possibilité durable d'y déroger, le droit des baux commerciaux codifié aux articles L.145s du Code de commerce gouverne les rapports locatifs entre le bailleur et le preneur et se juxtapose ainsi au droit de la franchise.

La particularité du bail commercial réside dans le droit au renouvellement offert au preneur à bail lors de son échéance, dès lors qu'il remplit les conditions légales. Le bailleur ne peut refuser le renouvellement, hors cas particuliers, qu'en offrant de verser l'indemnité d'éviction. Celle-ci vise à réparer le préjudice causé par le défaut de renouvellement.

Dans l'hypothèse d'un commerce exploité via un contrat de franchise, le franchisé est le preneur à bail. Le franchiseur demeure un tiers à la convention locative et n'a pas vocation à intervenir dans la procédure en fixation de l'indemnité d'éviction. Étant propriétaire du fonds de commerce, incluant le droit au renouvellement, le franchisé se trouve seul créancier de l'indemnité d'éviction en cas de refus de renouvellement à l'échéance contractuelle.

2. L'EXPLOITATION D'UN FONDS DE COMMERCE EN FRANCHISE PRÉSENTE-T-ELLE UN RISQUE ACCRU EN CAS DE REFUS DE RENOUVELLEMENT DU BAIL ?

Lors du refus de renouvellement du bail, le bailleur est tenu de réparer le préjudice causé par le défaut de renouvellement. Ainsi, l'article L.145-14 du Code de commerce dispose :

« Le bailleur peut refuser le renouvellement du bail. Toutefois, le bailleur doit, sauf exceptions prévues aux articles L.145-17 et suivants, payer au locataire évincé une indemnité dite d'éviction égale au préjudice causé par le défaut de renouvellement.

Cette indemnité comprend notamment la valeur marchande du fonds de commerce, déterminée suivant les usages de la profession, augmentée éventuellement des frais normaux de déménagement et de réinstallation, ainsi que des frais et droits de mutation à payer pour un fonds de même valeur, sauf dans le cas où le propriétaire fait la preuve que le préjudice est moindre ».

Le dispositif légal, d'ordre public, instaure une présomption de perte du fonds de commerce, dont l'indemnisation doit correspondre à la valeur marchande. Le locataire doit disposer de la valeur de son fonds qu'il ne peut plus céder.

Le bailleur peut cependant rapporter la preuve que le préjudice est moindre. En pratique, le bailleur doit démontrer que l'activité peut être exploitée dans d'autres locaux et présente un caractère transférable.

On oppose ainsi l'indemnisation correspondant à la perte du fonds de commerce et celle correspondant au transfert du fonds de commerce.

La distinction entre la perte et le transfert du fonds de commerce relève de la casuistique et dépend étroitement du rattachement de la clientèle. Dans le cadre de procédures judiciaires, il est ainsi recherché si la clientèle est davantage attachée à l'exploitant ou à l'emplacement, étant précisé qu'une mixité de clientèle peut également être caractérisée. Celle-ci se rencontre notamment en cas d'une dualité de clientèle de professionnels et de particuliers.

En matière de franchise, le franchiseur met à disposition la marque, l'enseigne, le savoir-faire et l'animation du réseau. Aussi, la clientèle attachée à un point de vente est naturellement attirée vers celui-ci par la notoriété de l'enseigne et la standardisation de l'offre commerciale.

Dans l'opposition binaire entre la perte ou le transfert du fonds de commerce, le rattachement de la clientèle au franchiseur et non franchisé, qui demeure l'exploitant du fonds de commerce, peut constituer un argumentaire fertile pour justifier d'un préjudice moindre et se soustraire à l'indemnisation de la perte du fonds de commerce.

La Cour de cassation a cependant rendu un arrêt de principe à ce sujet tendant à reconnaître la clientèle propre du franchisé, en opposant la clientèle nationale et la clientèle locale.

« Si une clientèle est au plan national attachée à la notoriété de la marque du franchiseur, la clientèle locale n'existe que par le fait des moyens mis en œuvre par le franchisé, parmi lesquels les éléments corporels de son fonds de commerce, matériel et stock, et l'élément incorporel que constitue le bail, que cette clientèle fait elle-même partie du fonds de commerce du franchisé puisque, même si celui-ci n'est pas le propriétaire de la marque et de l'enseigne mises à sa disposition pendant l'exécution du contrat de franchise, elle est créée par son activité, avec des moyens que, contractant à titre personnel avec ses fournisseurs ou prêteurs de deniers, il met en œuvre à ses risques et périls, (...) le franchiseur reconnaiss(ant) aux (franchisés) le droit de disposer des éléments constitutifs de leur fonds, (...) les preneurs étaient en droit de réclamer le paiement d'une indemnité d'éviction » (Cass 3^{ème} civ. 27 mars 2002 n0615 FS-PBRI).

Afin de préserver son droit au paiement de l'indemnité d'éviction, le franchisé doit remplir les conditions du droit au renouvellement et ne pas se trouver dans un état de totale dépendance vis-à-vis du franchiseur qui pourrait être de nature à le priver d'une clientèle propre.

3. QUELS SONT LES CRITÈRES DE FIXATION DE L'INDEMNITÉ D'ÉVICTION ?

En cas de refus de renouvellement, le preneur à bail est créancier d'une indemnité d'éviction vis-à-vis du bailleur, réputée équivalente à la valeur marchande de son fonds de commerce.

Dans l'hypothèse de la perte du fonds de commerce, la valeur marchande est déterminée « *suivant les usages de la profession* » (L.145-14 al.2 du code de commerce). Ainsi, suivant le domaine d'activité, l'évaluateur devra rechercher la méthodologie usuelle de valorisation du fonds de commerce ainsi que les ratios et multiples habituellement observés.

La valorisation du fonds de commerce sera effectuée principalement :

- *Par le chiffre d'affaires* : exprimé hors taxes et à partir de références de cessions de fonds publiées au BODACC.
- *Par l'excédent brut d'exploitation* : l'EBE sera retraité principalement des choix propres à l'exploitant et appréhendera également les conditions du renouvellement consistant à déterminer si le preneur à bail était susceptible de subir une hausse du loyer lors du renouvellement du bail ou aurait pu prétendre à une baisse de son coût locatif.

La valorisation du fonds est retenue par l'une ou l'autre des méthodes, voire par une combinaison des deux méthodes en fonction des comparables obtenus.

En sus de la valeur marchande du fonds, l'évaluation de l'indemnité principale doit également porter sur celle du droit au bail. En effet, d'après une jurisprudence constante de la Cour de cassation, l'indemnité principale correspond toujours à la valeur la plus élevée entre la valeur du fonds de commerce et la valeur du droit au bail.

La valeur du droit au bail est évaluée suivant la méthode du différentiel, consistant à apprécier l'existence d'un différentiel entre la valeur locative de marché et le loyer du bail s'il avait été renouvelé, capitalisé par un coefficient de commercialité (ou d'emplacement, les deux termes étant équivalents). Les conditions du renouvellement sont déterminantes dans la valorisation d'un droit au bail.

Ainsi, le preneur à bail bénéficiaire d'un contrat de franchise pourra prétendre à une indemnité d'éviction constituée à minima par le droit au bail, y compris dans l'hypothèse où le fonds serait déficitaire ou proche de l'équilibre.

4. COMMENT VALORISER L'INDEMNITÉ PRINCIPALE EN PRÉSENCE D'UN CONTRAT DE FRANCHISE ?

L'évaluation du fonds de commerce dans le cadre de l'indemnité d'éviction doit correspondre à sa valeur marchande, si le bail avait été renouvelé.

Comme indiqué plus haut, l'évaluation implique au préalable de déterminer les conditions de loyer du bail renouvelé afin d'apprécier la valeur du droit au bail.

La valeur marchande du fonds de commerce doit, elle, être appréciée conformément aux usages de la profession. Il sera donc particulièrement pertinent d'analyser les ventes réalisées au sein d'un réseau de franchises dans le cadre de cessions de fonds de commerce ou au sein de réseaux concurrents.

Dans un même secteur d'activités, il pourra ainsi être mis en lumière les usages observés en termes de valorisation de fonds de commerce. A condition de disposer de l'ensemble des paramètres dans chaque cession, y compris les conditions locatives, il pourra éventuellement être distingué la valeur spécifique liée à l'appartenance à un réseau de franchise.

Les conditions spécifiques du contrat de franchise en cas de vente de fonds de commerce, telles qu'un agrément du cessionnaire, peuvent être de nature à influencer sur l'évaluation.

5. QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS D'ÉVALUATION DES INDEMNITÉS ACCESSOIRES EN PRÉSENCE D'UN CONTRAT DE FRANCHISE ?

Les indemnités accessoires en matière d'indemnité d'éviction visent à assurer la réparation effective du préjudice.

Dans la mesure où le preneur à bail bénéficie du droit au maintien dans les lieux jusqu'au paiement de l'indemnité d'éviction, elles sont le plus souvent appréciées de façon prospective, avant le rachat d'un fonds de commerce équivalent (perte du fonds) ou le transfert de l'activité vers un local d'accueil (transfert du fonds).

Lorsque le preneur a quitté les locaux consécutivement au congé et avant la fixation de l'indemnité d'éviction, l'évaluation peut être réalisée sur la base des dépenses effectivement exposées et des préjudices réellement subis. Ce cas de figure demeure marginal dans la mesure où il implique un engagement de trésorerie important du preneur, assorti de l'aléa propre à la fixation de l'indemnité.

Les indemnités accessoires usuellement retenues en matière d'éviction visent à couvrir :

- Les frais de remploi permettant de racheter un fonds de commerce ou un titre locatif équivalent
- Le trouble commercial ou le trouble d'exploitation
- Les frais de déménagement
- La participation à la réinstallation du local d'accueil
- Le double loyer
- Les frais divers
- Les frais de licenciement

Dans le contexte particulier de la franchise, les frais de réinstallation du local d'accueil ont une incidence particulière pour assurer que le local d'accueil corresponde effectivement aux standards d'aménagement du point de vente en fonction du cahier des charges de la franchise. Il s'agit là d'un poste potentiellement onéreux, à documenter au regard du cahier des charges du réseau de franchise et du standard imposé par le franchiseur à la date de réinstallation.

La rupture du contrat de franchise consécutive au refus de renouvellement peut constituer un poste de préjudice au regard de l'indemnité éventuellement due par le franchisé au franchiseur. Cette indemnité est à apprécier au regard des stipulations du contrat de franchise et de la date à laquelle celui-ci se trouve résilié à la suite du refus de renouvellement.

CYBER SÉCURITÉ : COMMENT LIMITER LES RISQUES DE PIRATAGES DANS LES RÉSEAUX DE FRANCHISE ?

Par Charles PELLEGRINI

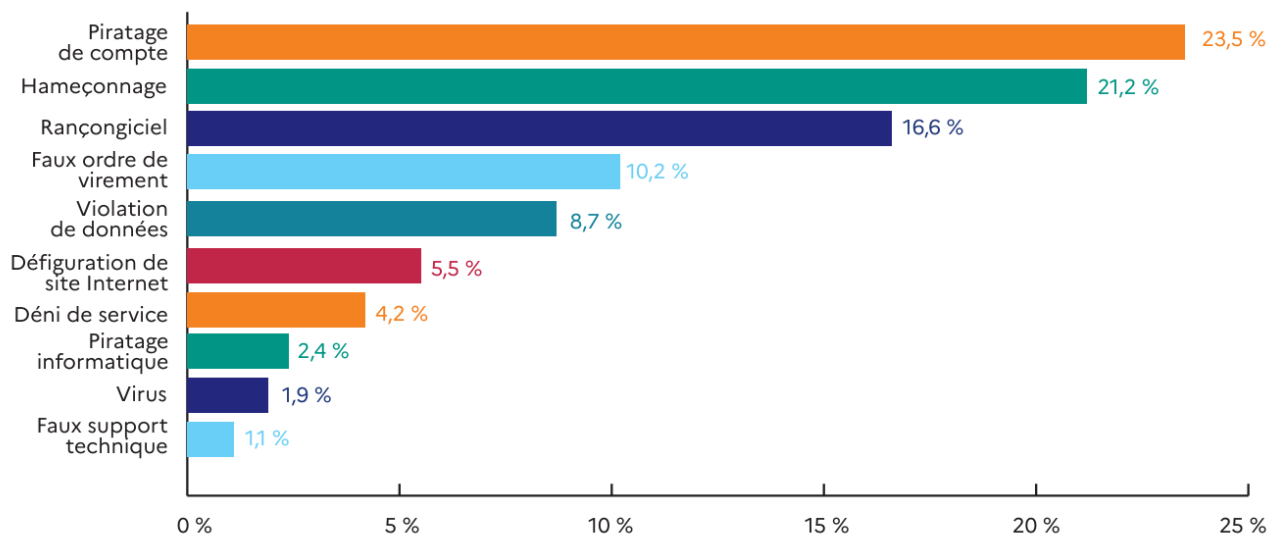
Le fonctionnement de nombreux réseaux de franchise dépend de la fiabilité de leur système informatique : centrales de réservation, approvisionnements, etc.

Les risques de piratage concernent aussi bien le franchiseur que le franchisé.

En 2023, le service en ligne de Cybermalveillance.gouv.fr, qui a pour objectif de porter assistance aux particuliers, entreprises, associations, collectivités ou encore administration victime de cybermalveillance a recensé 282 256 demandes d'assistance en ligne sur la plateforme.

Il existe différents types de menaces en cybersécurité, comme, par exemple, les malwares, les Phishing, les attaques par déni de service distribué (DDoS).

• Entreprises et associations



Principales recherches d'assistance pour les entreprises et les associations

1. MALWARE

Ce sont des programmes malveillants créés avec pour objectif d'infiltrer ou d'endommager vos systèmes informatiques.

Ces logiciels comprennent divers types de logiciels nuisibles dont tout le monde a déjà plus ou moins entendu parler. Les plus connus du grand public sont les virus et les chevaux de Troie. De manière générale un acteur malveillant utilisant les malwares, le fait dans un but pécunier.

Cette grande catégorie des malwares peut être sous-divisée en trois types de logiciels.

- **Les ransomwares** aussi appelés, cryptolocker, ou rançongiciel, sont des programmes malveillants qui par le chiffrement de fichier rendent l'accès aux données impossible pour la victime. Il est alors demandé à la cible une rançon en échange de la clé de déchiffrement. Il est important de prendre en compte que certains ransomware utilisent des failles de sécurité déjà existantes afin de se propager via le réseau des organisations, permettant de cibler un grand nombre de personnes à partir d'une seule victime initiale.
 - › Exemple: WannaCry de 2017 qui a touché des centaines de milliers de systèmes dans le monde entier.
- **Les spywares** comme l'indique son nom est un logiciel espion. Ce type de logiciel s'infiltrer sur vos systèmes afin de voler vos informations sensibles mais également vos données d'utilisation de l'internet afin de les transmettre. A l'insu de l'utilisateur les spywares peuvent aller jusqu'à obtenir des identifiants et mots de passes.
 - Le **rootkit**, est un malware utilisé par les pirates informatiques afin d'installer de multiples outils leur permettant d'accéder à distance à votre ordinateur, pour y effectuer les actions souhaitées (aspiration de données, accès à des panels de contrôle technique, etc.)

Comment se protéger des malwares ?

- **Vérifier les sites sur lesquels vous naviguez**
- **Identifier la provenance de messages à caractères suspects**
- **Utiliser des logiciels antivirus et antimalwares**
- **Assurer vous que les mises à jour soient faites régulièrement**
- **Faites attention aux pièces jointes**
- **Opérer des sauvegardes régulièrement sur des disques durs externes**

2. PHISHING

Le phishing aussi appelé hameçonnage en français se définit comme une technique de fraude. A la différence d'autres spams, elle utilise ce que l'on appelle l'ingénierie sociale, c'est à dire la manipulation des individus. Dans ce type de menace, des cybercriminels vont se faire passer pour des institutions de confiance pour ensuite inciter les individus à révéler des informations à caractère sensibles (identifiants de connexion, des numéros de carte de crédit, informations privées...). Voici quelques techniques que les cybercriminels peuvent utiliser :

- **Emails frauduleux** : Les attaquants envoient des emails qui semblent provenir de sources légitimes (banques, finances publiques, assurance maladie...). Ces emails contiennent souvent des liens vers des sites web ayant été détournés.
- **Sites web falsifiés** : Il s'agit d'un lien pouvant par exemple être transmis dans l'email frauduleux ou par SMS. En cliquant sur le lien, vous ne serez pas envoyé sur le site web officiel de « l'institution de confiance », mais sur un site frauduleux, utilisé comme vitrine par l'individu malveillant. L'utilisateur est ensuite poussé à donner certaines informations sensibles, qui sont immédiatement transmises aux cyberattaquants. **Afin de vous protéger** face à ce genre de site, vous pouvez tout d'abord vérifier qu'il s'agit d'un site sécurisé : vous aurez cette information en regardant dans la barre de recherche contenant l'URL. Si vous y voyez un **https://** il s'agit d'un site sécurisé.

Comment se protéger des phishings ?

- **Vérifier l'authenticité des sites sur lesquels vous naviguez**
- **Notification de votre antivirus**
- **Utiliser des filtres anti-spam**
- **N'utilisez pas d'adresse professionnelle pour un usage personnel et inversement**
- **N'hésitez pas à utiliser différents mails selon vos besoins**
- **Utiliser des mots de passe uniques selon les comptes et pensez à les changer régulièrement**
- **Ne pas prêter attention à un e-mail venant d'une société dont vous n'êtes pas client**
- **Vérifier le nom de l'expéditeur des emails que vous recevez**
- **Vérifier la forme de l'adresse mail (présence de fautes / un nom de domaine fantaisiste)**
- **Identifier les fautes d'orthographe ou les erreurs de graphismes suspectes**
- **Ces e-mails jouant sur la manipulation de l'individu, ils auront souvent un caractère « urgent » vous menaçant par exemple de « suspendre » un de vos comptes ou encore en vous faisant miroiter une récompense.**
- **N'enregistrez jamais vos coordonnées bancaires sur votre navigateur.**

3. ATTAQUES PAR DÉNI DE SERVICE DISTRIBUÉ

Les attaques par déni de service distribué (DDoS) visent à rendre un service en ligne indisponible. Ce type d'attaques peut provoquer une panne ou un fonctionnement dégradé. Pour se faire la cyberattaque va créer une surcharge de demandes sur vos serveurs. Ce type d'attaques peut engendrer un risque réputationnel et économique important, car il peut rendre inaccessible vos outils pour un certain temps. Les cyberattaquants emploient souvent les méthodes suivantes pour leurs attaques :

- **Réseaux de botnets** : Création de bots pouvant être activés simultanément afin d'inonder un site web ou un service en ligne avec des milliers de visites.
- **Surcharge de serveurs** : Le volume massif de requêtes provenant des bots surcharge les serveurs. Le système se retrouvant « épuisé » les utilisateurs ne peuvent plus y avoir accès.

Comment se protéger ?

- **Mise en place de Pare-feux et Systèmes de Détection des Intrusions**

4. MENACES INTERNES

Les menaces internes peuvent enfin provenir des employés d'anciens collaborateurs, de certains prestataires et peuvent être intentionnelles ou accidentelles :

Afin d'amoindrir ce type de risques voici quelques éléments :

- **Former vos collaborateurs et sensibiliser les aux risques cyber**
- **Mettre en place des moyens de cloisonnement des informations internes ;**
- **Mettre en place une chartre informatique interne, transmise à tous les salariés**
- **Assurer, via le service informatique ou le DSI de votre entreprise, les mises à jour des différents logiciels et serveurs de votre entreprise**
- **Verrouiller automatiquement votre session**
- **Ne pas partager ses identifiants**

TÉMOIGNAGES DE FRANCHISEURS





Olivier MERMUYS

Président de la Fédération Française de la Franchise

Président de CAVAVIN

1. TRANSMISSION FAMILIALE

En 2015, pour les 30 ans de l'enseigne CAVAVIN, son Fondateur et Président Michel Bourel était âgé de 68 ans et avait de nombreuses marques d'intérêt de la part de confrères ainsi que des questionnements de la part de certains franchisés sur l'avenir du réseau CAVAVIN, leader des cavistes en franchise en France. Michel Bourel m'a alors demandé si je pouvais être intéressé par la reprise de l'entreprise qu'il avait créée et fait prospérer pendant 30 ans.

Le premier point était donc alors que le projet fasse sens et qu'il y ait adéquation entre mes valeurs et ambitions et celles de l'entreprise. Etions nous compatibles ?

En 2015, j'avais déjà fait un premier virage entre grand groupe à orientation financière et ETI familiale, ayant travaillé 15 ans chez Legrand, fleuron de l'industrie Française de l'électricité cotée au CAC 40 (plus d'un milliard de chiffre d'affaires) avant de rejoindre en 2010, au poste de Directeur Marketing et Stratégie, la société Socomec (500 millions d'euros de chiffre d'affaires).

Le projet que me proposait mon beau père Michel Bourel en 2015 était alors inattendu mais CAVAVIN et son mode de fonctionnement ne m'étaient pas inconnus. J'avais envie d'apporter ma pierre à l'édifice en faisant perdurer cette belle entreprise familiale et en lui apportant une vision et une structuration complémentaire à ce qu'elle connaissait. Je me disais aussi qu'elle pouvait traverser les générations (comme celle pour laquelle j'avais travaillé en Alsace qui en est à sa troisième génération).

J'ai donc rejoint CAVAVIN en septembre 2016 à Guérande. En faisant un 360° avec les équipes et selon les axes que nous nous étions fixés avec Michel j'ai établi un plan d'orientation à 5 ans que j'ai ensuite également expliqué en octobre à nos franchisés lors du congrès annuel qui avait lieu à l'Abbaye de Fontevraud près de Saumur. C'est d'ailleurs lors de la plénière de ce congrès que nous avons fait le passage de témoin avec Michel. Les franchisés étaient rassurés en ayant à la fois le qui, le pourquoi, le quoi et le comment lors de la plénière. Les équipes se disaient que les orientations étaient claires et structurantes, que je connaissais et que je vivais déjà l'entreprise, que j'étais légitime et que chacun pouvait y contribuer et grandir avec les ambitions de l'entreprise familiale. Tout le monde, y compris nos partenaires vignerons, était rassuré sur l'avenir indépendant et familial de la franchise. La partie que l'on appelle « on boarding » était faite avec à bord les équipes, les franchisés et les vignerons et globalement

tous nos partenaires. Une fois que tout le monde est dans le même bateau avec la même direction, il faut piloter le bateau pour qu'il aille dans la bonne direction et suive le cap fixé.

Il fallait alors concrétiser les orientations en réalités tout en faisant avec les moyens et les équipes en place.

Les 4 axes qui ont orienté nos actions étaient le renforcement de l'efficacité collective, le renforcement de la proximité tant franchisés que clients, le développement de l'international et l'adaptation des gammes pour répondre aux nouvelles attentes des clients et coller aux nouvelles implantations régionales et internationales.

Il nous a fallu travailler ensemble avec Michel sur la mise en place de toutes les ressources nécessaires pour concrétiser les 4 axes sur des domaines très nouveaux pour CAVAVIN. Pour ce faire, il a fallu d'abord travailler un collectif en interne avec la mise en place d'une gouvernance. J'ai mis en place un « board » avec mes N-1, mes équipiers en lien direct, pour travailler le pilotage du bateau et suivre le cap fixé tout en sachant interpréter chaque étape à franchir et l'analyser une fois franchie.

Concernant le travail avec les partenaires externes pour mettre en œuvre les 4 axes d'orientation il a fallu là aussi faire autrement. L'entreprise n'avait pas encore travaillé avec des agences de communication, n'avait pas encore prospecté à l'international et n'avait pas encore structuré d'outils digitaux pour le quotidien des franchisés. Tout cela correspondait à des dépenses à calibrer pour la santé financière de l'entreprise sous le regard du Président qui tenait les cordons de la bourse. Tout cela correspondait aussi à une façon de travailler avec les équipes en mode « start up » sur chaque sujet. Le fait pour moi d'avoir été Directeur des Opérations et de l'International a permis d'afficher pour les équipes et pour nos partenaires les orientations stratégiques et leur prise en main opérationnelle.

Pour les 35 ans de CAVAVIN un bilan a été réalisé au congrès de Marseille d'octobre 2021 sur les axes d'orientation. La progression du chiffre d'affaires de CAVAVIN a été de 50 % entre 2016 et 2021 grâce au développement du chiffre d'affaires des franchisés, en partie liée aux outils mis en place pour leur permettre de se concentrer sur le conseil et la satisfaction client, grâce au développement de la franchise en France et grâce au développement à l'International. Ces trois composantes de la croissance de 50% du chiffre d'affaires y ont d'ailleurs contribué à parts égales ... La grande famille CAVAVIN comprenant le siège, les franchisés et les vigneronns a célébré ce que nous étions capables de faire grâce à notre collectif et à notre transition en douceur en gardant les valeurs de l'enseigne et l'état d'esprit de tous.

En 2025, CAVAVIN fête ses 40 ans. Michel Bourel est toujours (ponctuellement) présent en tant que Président et actionnaire quasi exclusif (4% du reste étant détenu par son beau-frère), je gère l'entreprise, j'anime les équipes qui mixent des personnes de 20 ans d'ancienneté avec des jeunes générations et je supervise les relations avec les partenaires vigneronns dont certains sont là depuis le début (avec leurs enfants à la tête de leur vignoble) et d'autres qui sont arrivés entre temps pour accompagner les nouvelles attentes de nos franchisés français et internationaux. Nous avons tous les deux le goût de l'effort, du travail très bien accompli et du sens de l'entrepreneuriat. Nous nous concertons et nous écoutons toujours sur les sujets structurants et les adaptations nécessaires pour être en pointe sur notre marché. Nous

célébrons nos belles réussites et nous amusons des parcours et détours de notre voyage entrepreneurial pour développer notre entreprise familiale. La majorité des sujets structurants sont traités entre nous deux et je les explique seulement une fois ceux-ci décidés.

Nous avons également entrepris tous les deux en 2022 en partant de zéro en achetant un vignoble à Saint Emilion qu'il a fallu restructurer et surtout en apprenant tous les deux un nouveau métier, celui de vigneron et d'exploitant agricole. Tous les deux, nous avons recherché la bonne propriété à racheter puis nous avons travaillé ensemble le projet avec un architecte et de nombreuses entreprises, nous avons recruté un directeur d'exploitation. Ce projet a été un nouveau projet entrepreneurial pour Michel Bourel qui a bouclé la boucle en achetant à Saint Emilion, là où il descendait en camionnette en 1985 pour acheter son vin en démarchant les vignerons. Ce nouveau bébé a permis à l'entrepreneur de continuer à créer tout en passant à autre chose. Cela a été un nouveau domaine pour moi en tant que gérant de la Société Civile d'Exploitation Agricole que nous avons créée et en suivant notre directeur d'exploitation toutes les semaines sur la structuration, sur les travaux de la vigne, sur les vins que nous développons selon les attentes de nos franchisés et en pilotant notre nouveau centre de formation au cœur du vignoble pour nos franchisés. C'est donc une activité complémentaire pour moi qui renforce l'entreprise. En plus de parler entreprise avec nos franchisés je parle de viticulture avec nos vignerons. Michel gère la partie œnotourisme et réceptive, c'est donc une nouvelle activité (une deuxième reconversion) pour un passionné du vin et des rencontres humaines...

2. L'ÉLARGISSEMENT DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE CAVAVIN

En 2021, CAVAVIN a fait appel à Maître Rémi de Balmann pour travailler à un modèle complémentaire à celui de la franchise.

De 1996 à 2021 le modèle de franchise avait été le seul utilisé pour faire de CAVAVIN le leader français des cavistes en franchise et pour mailler une grande partie du territoire français, ne se limitant plus au grand ouest.

Sur le modèle de franchise l'investissement minimum pour se lancer avec CAVAVIN était en 2021 de 100.000 euros sur le format le plus petit de magasin. Cet investissement comprenait notamment les droits d'entrée et de formation, le mobilier du concept, le stock initial et les travaux. Les banques partenaires demandaient en 2021 un apport minimum de 35 % de cet investissement. Même si CAVAVIN proposait un « ticket d'entrée » très compétitif, certains prospects intéressants de par leurs qualités commerciales et humaines ne disposaient pas de cet apport minimum. Ainsi lors du salon Franchise Expo Paris nous avons constaté que 30 % des prospects n'avaient pas cet apport.

Nous avons alors décidé de travailler le modèle de commission affiliation avec Rémi de Balmann qui s'était toujours distingué sur le sujet notamment en accompagnant des enseignes du textile, domaine dans lequel ce modèle était très répandu. De par le fait que le stock ne soit pas la propriété du commissionnaire affilié celui-ci a besoin pour se lancer d'un ticket plus petit. Le stock pèse minimum 30.000 euros chez CAVAVIN. En proposant en parallèle un règlement échelonné des droits d'entrée et de formation ainsi que du

mobilier, CAVAVIN a pu recruter de nouveaux profils dès la fin 2021 avec un apport minimum demandé de 20.000 euros. Aujourd'hui un tiers des recrutements CAVAVIN en France se fait en commission affiliation. Les personnes qui nous rejoignent peuvent ainsi se lancer plus vite.

Sur le modèle de franchise, un franchisé achète ses produits à la tête de réseau pour au moins 70 % de ses achats. Il fixe ensuite ses prix de vente librement en tenant compte aussi de ses coûts logistiques d'acheminement et du contexte concurrentiel local. Il est suivi au quotidien par son animateur dédié qui établit avec lui un plan d'action annuel impliquant les équipes support siège pour le faire progresser. Dans le cadre de la commission affiliation la tête de réseau CAVAVIN porte le stock financièrement et rémunère le commissionnaire affilié sur ses ventes de la semaine précédente. Le stock provient exclusivement de la tête de réseau et les prix de vente sont alignés sur les prix de vente conseillés indiqués aux franchisés et pratiqués dans les magasins détenus en propre (magasins aussi appelés magasins pilotes pour faire évoluer le concept et pour former les nouveaux franchisés et commissionnaires affiliés). L'accompagnement des commissionnaires affiliés se fait par un animateur qui analyse avec ceux-ci les ventes et les perspectives à venir en tenant compte de la saisonnalité. Tous les autres interlocuteurs et tous les moyens mis à disposition des commissionnaires affiliés sont les mêmes que pour les franchisés, il y a donc une synergie au niveau tête de réseau et meilleur emploi des ressources et donc accélérateur de développement optimisant les coûts de structure.

Au bout de 3 ans les commissionnaires affiliés peuvent passer sur le modèle de la franchise. Ils bénéficieraient ainsi du choix de référencement intégral, de la liberté d'achat extérieure de 30 % et du choix du positionnement tarifaire de chaque produit. A date, aucun n'a franchi le pas...

Si l'on questionne les motivations des commissionnaires affiliés qui ont rejoint le réseau CAVAVIN tout n'est pas lié à la seule question de l'apport. A date nous avons deux typologies complémentaires de commissionnaires affiliés. Certains ont choisi ce modèle pour être rassuré sur les approvisionnements en bénéficiant de l'expérience de la tête de réseau sur la saisonnalité des ventes et sur la marge générée par les gammes recommandées en fonction des clients locaux. Nous sommes ainsi sur des personnes qui ont besoin d'être encore plus accompagnées dans leur reconversion. D'autres se sont dits que ce modèle leur permet d'avoir un gérant qui ne peut pas faire d'erreur d'approvisionnement et donc de trésorerie. Ils savent aussi que leur gérant va pouvoir se concentrer exclusivement sur la relation au client et sa fidélisation. Ceux-là sont soit déjà propriétaires d'un autre magasin sous une autre enseigne en commission affiliation soit des personnes qui se projettent sur le fait d'ouvrir plusieurs magasins avec CAVAVIN. Ce modèle est lui aussi gagnant-gagnant car il facilite l'entrepreneuriat.

La tête de réseau CAVAVIN supporte le poids des stocks déportés mais peut lancer plus vite de nouvelles gammes qui mettent parfois du temps à être référencées par les franchisés quand le référencement est instantané chez les commissionnaires affiliés. Par ailleurs, le vin rouge se bonifiant il n'y a pas de problème de millésime ou de dévalorisation du stock. Autrement dit ce modèle est couteux mais aussi vertueux du point de vue financier.

L'adjonction de ce modèle est ainsi un accélérateur pour CAVAVIN et pour les entrepreneurs qui l'ont rejoint et qui font partie de la grande famille CAVAVIN.

3. L'INTERNATIONALISATION

Quand j'ai rejoint CAVAVIN en 2016, il n'y avait pas eu au préalable de velléités de se développer à l'international.

Compte tenu de mon parcours à l'international lors de mes deux expériences précédentes dans l'industrie, notamment en accompagnant les filiales à mettre en place commercialement les orientations stratégiques que me validait la Direction Générale, j'ai tout de suite vu l'opportunité de développement de CAVAVIN. En effet CAVAVIN avait une maturité de son organisation et son domaine d'activité était éligible à l'internationalisation grâce à l'appétence de nombreux pays pour l'art de vivre à la française était porteur.

Cette décision a aussi été assumée comme un des 4 piliers majeurs de développement de l'enseigne. Il a fallu alors emmener les équipes, donner du sens et du rythme à cet axe de développement prioritaire. Le Pourquoi expliqué aux équipes a consisté en trois points : développer rapidement le business (en complément du modèle de la franchise en France), challenger le modèle et innover (en répondant à des attentes différentes avec de nouvelles réponses qui peuvent inspirer la France) et massifier les achats (pour renforcer le partenariat avec nos vignerons). Le comment a dépendu du contexte de l'entreprise à mon arrivée. J'étais le seul à avoir pratiqué du commerce international, prendre moi-même le sujet me permettait d'aller opérationnellement dans le fonctionnement de l'entreprise et de ne pas déshabiller le développement et l'animation de la France pour développer l'international. Pour bien marquer l'importance du sujet et son rôle dans la consolidation de l'entreprise, j'ai pris le titre de Directeur des Opérations et de l'International an arrivant. J'ai construit mon réseau de partenaires accompagnateurs (structure pays de nos banques, brokers pour trouver des franchisés, sites internet pays d'annonces de franchiseur, salons de la franchise, ...). J'ai monté des dossiers de financements type assurance prospection BPI pour ne pas amputer les budgets de fonctionnement de CAVAVIN sur la France.

Il faut avoir conscience que au tronc commun du développement habituel que l'on résume aux 4 P dans le marketing : produit, prix, promotion et placement il faut ajouter 5 autres P plus « problématiques », en tous cas moins simples lorsqu'il s'agit de l'international. Le premier est celui des Paiements et financements. La prise en compte du risque du franchisé étranger et les assurances associées sont conséquentes pour ne pas faire courir d'impact très lourd sur les marges en cas de problème.

La Paperasserie concerne les process administratifs et douaniers de l'exportation mais aussi parfois les conditions générales de vente. Dans certains pays, le contrat de franchise doit être aussi adapté ou complété de certaines spécificités locales. Dans certains pays nous adhérons également à l'équivalent de la Fédération Française de la Franchise. Cela permet de vérifier les adaptations de notre contrat aux clauses de franchise en vigueur et cela permet aussi de rassurer les prospects sur notre contrat et sur le volontarisme de notre démarche.

Les Pratiques locales, et notamment les habitudes de consommation, sont à approfondir avec le prospect pour éviter tous risques d'erreur de lancement, de ciblage ou de rentabilité.

La Propriété Intellectuelle dépasse le simple contour français pour lequel il convient de protéger ses marques, ses mobiliers et son concept. Pour l'international dès qu'un pays est ciblé il faut protéger ses marques, poser les noms de domaine et avoir une vraie veille active avec un très bon cabinet de protection intellectuelle. Il faut ensuite traiter chaque sujet remonté par le cabinet sur quelqu'un faisant usage d'une marque proche à l'une des nôtres...

Enfin la Perception de l'entreprise concerne l'image perçue par les prospects quand ils s'intéressent à l'entreprise. Sont-ils rassurés ou dubitatifs ? Il est crucial d'avoir dans beaucoup de pays des documents dans la langue du prospect puis du franchisé. Il est parfois préférable d'avoir un partenaire consultant du pays pour avoir une première approche sans biais culturel. Aux Pays Bas par exemple nous avons un consultant qui a traduit nos documents à destination des prospects et les pages de présentation de CAVAVIN sur les sites internet de recherche de franchisés. Il réalise également les premiers contacts jusqu'à nous faire venir au siège chaque prospect afin que nous travaillions ensemble son projet et afin qu'il nous connaisse. Notre consultant fait partie de l'équipe et assiste à toutes les discussions avec le futur franchisé pour être sûr qu'il n'y ait pas de biais de compréhension.

A tous ces éléments du mix marketing sont associés des analyses faites avec les prospects et des partenaires métiers : l'étude de marché (potentiel du pays, de la ville, ventilation des gammes de vins françaises et étrangères, concurrents du futur franchisé, zones de chalandise prioritaires, ressources allouées au projet, disponibilité et coût de la main d'œuvre et des locaux commerciaux, ...) ; l'étude de l'offre (étude marketing) qui oriente l'adaptation de l'offre en fonction de la demande locale et des habitudes de consommation; l'étude tarifaire qui aide à construire le positionnement prix en fonction des frais logistiques (cout d'importation, taxes d'importation, taxes sur les vins, contraintes douanières, ...) ; l'étude juridique qui recense les obligations en matière de droit de la distribution et de la franchise ("franchise disclosure document" équivalent local de notre document d'information précontractuel français, autorisations spécifiques à l'exploitation d'un commerce spécifique, protection des marques et noms de domaines, conditions de renouvellement, exclusivité territoriale, ...) ; une étude budgétaire de faisabilité qui présente les hypothèses de rentabilité d'un point de vente et du projet dans sa globalité (droits d'entrée et de formation, redevances, marges, investissement nécessaire, loyers, frais fixes, ...).

Et enfin, last but not least, ce n'est pas du marketing, il n'est pas dans les 4 + 5 P, il faut trouver la bonne Personne, celle qui a un vrai projet de développement et qui est compatible avec notre culture d'entreprise et d'enseigne. Globalement, sur les pays d'Europe de l'Ouest nous avons des franchisés « owner operators » mono ou multi site(s). Nous les recrutons sur leur savoir être de la même façon que pour des Français. Pour l'Afrique qui est notre autre zone de développement et pour l'Europe de l'Est nous travaillons avec des franchisés qui rayonnent sur leur pays en « multi chanel », ils allient le B to C traditionnel avec la clientèle qui vient en cave et le B to B avec des hôtels, restaurants et épiceries. Dans ce deuxième cas, il y a plusieurs gammes dédiées à chaque typologie de clientèle et le projet est analysé sous plus d'angles opérationnels. Dans tous les cas, à l'international il ne faut pas s'acharner, si nous ne sommes pas sûrs à 100% nous déclinons tout partenariat. Il faut bien comparer les couts et gains en cas de succès et les coûts en cas d'échec. En visant une probabilité de succès la plus élevée possible, nous envisageons ainsi le réel bénéfice de la démarche avec comme juge de paix le ratio ennuis sur chiffre d'affaires.

À chaque accompagnement préalable à toute ouverture, c'est-à-dire quand nous recevons le partenaire, les équipes sont mobilisées. Elles sont fières du travail accompli quand nous concrétisons. Chaque équipier est ensuite fier d'en parler à ses interlocuteurs métier, le Directeur Logistique va en parler aux directions de nos transporteurs par exemple. Nous sommes tous dans la grande famille CAVAVIN heureux de partager et d'échanger avec tous nos franchisés et notamment avec nos franchisés étrangers pour comprendre leurs attentes et réussites.

L'international représente à présent 20 % de notre chiffre d'affaires avec de belles perspectives de croissance. L'international nous challenge et nous enrichit culturellement. Au final c'est aussi la fierté de partager un bout de l'art de vivre à la française aux quatre coins du monde qui nous anime.



Stéphane FRITZ

Président de GUY HOQUET L'IMMOBILIER

Après avoir quitté le collège à mi-parcours et avoir multiplié les « petits boulots » pour subvenir à mes besoins, je me suis engagé dans la Légion Etrangère où je suis resté 7 ans, dont 2 ans dans les commandos « CRAPS » du 2^{ème} REP, aujourd'hui dénommés « forces spéciales ».

Après avoir réintégré la vie civile et occupé différents postes dans des réseaux de franchise, j'ai été recruté en 2015 par le réseau Guy Hoquet l'Immobilier en qualité de directeur du développement.

En 2019, j'ai été nommé Directeur Général de l'enseigne.

Et l'année suivante et depuis 2020, je suis Président de la société franchiseur.

En 2022, je me suis inscrit à HEC Paris pour y suivre le cursus « Dirigeant PME ».

J'ai obtenu mon certificat au printemps 2023.

Je suis fier par ailleurs que nous ayons obtenu en 2024 la certification « Great Place to Work 2023/2024 ». C'est l'étude menée auprès de l'ensemble des collaborateurs de la société Guy Hoquet l'Immobilier qui a permis d'obtenir cette certification qui est attribuée aux « entreprises inclusives ». Parmi les éléments saillants salués par les salariés de l'entreprise, on a retrouvé l'inclusion, la convivialité, l'esprit d'équipe et le sentiment de réaliser un travail qui a du sens et contribue au développement de l'entreprise. Des valeurs fondamentales pour accueillir notamment les jeunes générations de collaborateurs et collaboratrices mais aussi pour garantir un état d'esprit constructif et d'entraide particulièrement recherché par le plus grand nombre.

Un franchiseur se doit d'avoir une vision à moyen et long terme et toujours réfléchir à faire évoluer le concept et répondre aux attentes des franchisés et des clients.

Depuis que je suis Président de Guy Hoquet l'Immobilier, j'ai mis en place plusieurs « chantiers » dont certains sont d'ores et déjà aboutis et dont les autres commencent à porter leurs fruits.

Mes projets pour l'enseigne en particulier et pour la franchise en général reposant sur quatre axes :

- 1/ Une refonte de l'offre de services
- 2/ Une refonte du modèle économique
- 3/ Une refonte de l'image de marque
- 4/ Une refonte des systèmes de transmission du savoir-faire

1. UNE REFONTE DE L'OFFRE DE SERVICES

J'ai lancé dès mon arrivée au poste de Président de Guy Hoquet l'Immobilier le concept d'agence multi-services.

Avec pour objectif : affirmer l'accompagnement client, en prenant en mains toutes les tâches connexes à l'achat d'un bien.

Sous mon impulsion, l'offre des agences franchisées Guy Hoquet l'Immobilier a donc évolué avec 5 nouveaux services :

- Guy Hoquet Financement et Guy Hoquet Assurances, avec des services de courtage en prêt immobilier et en assurances,
- Guy Hoquet Patrimoine, permettant des audits patrimoniaux pour accompagner l'optimisation patrimoniale des clients et les investissements dans le neuf,
- Guy Hoquet Gestion pour des bailleurs souhaitant louer rapidement leurs biens, en incluant la garantie du paiement des loyers,
- Guy Hoquet Diagnostic pour effectuer les diagnostics et les états des lieux lors des mises en vente ou mises en location des biens.

2. UNE REFONTE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Ayant demandé la mise en place d'indicateurs de performance du réseau, j'ai constaté que le turn-over était immense chaque année : quasiment 1 000 partenaires (franchisés et salariés des franchisés) entraient et autant sortaient du réseau. Là où mes confrères y voient une fatalité liée à la nature même du secteur et du public concerné, j'ai refusé cette situation.

J'ai fait alors le choix de **changer le modèle économique pour les franchisés** :

- en doublant la redevance variable : de 2 à 4 %
- en intégrant le service de formation : formation métier en illimité pour les franchisés et leurs collaborateurs, en présentiel comme en distanciel,
- en construisant une plateforme d'e-learning propriétaire, aussi facile à prendre en mains que Netflix pour les apprenants.

Guy Hoquet l'Immobilier et **le seul et le 1^{er} réseau à intégrer la formation de tous les collaborateurs des franchisés dans la redevance de franchise** (dans les réseaux concurrents, la formation est facturée par le franchiseur, en plus de la redevance).

Dès la première année, plus de 200 agences du réseau ont opté pour ce modèle.

Les résultats ont été rapides et plus que probants :

- un turn-over abaissé à 45 % en 2 ans
- 40 % des partenaires ont désormais plus de 2 ans d'ancienneté
- En moyenne + 26 % de chiffre d'affaires produit par un partenaire régulièrement formé par le réseau, par rapport à un partenaire qui ne se forme pas.

Aujourd'hui, 98 % des agences qui étaient dans le réseau en 2020 du réseau et toutes les agences qui ont rejoint le réseau depuis lors contractualisent sur ce modèle.

3. UNE REFONTE DE L'IMAGE DE MARQUE

Pour soutenir et valoriser le changement de modèle, Guy Hoquet lance en février 2022 **une nouvelle identité visuelle forte** avec un nouveau logo, une nouvelle charte graphique, des agences réaménagées et une typographie unique.

Côté client, le changement est clair, élégant et moderne. Avec un tout nouveau concept d'agence, léger et épuré, les agences Guy Hoquet font peau neuve. Un nouvel espace lumineux pour donner l'envie d'entrer d'abord, plus de visibilité sur l'intérieur et des services clarifiés pour un meilleur accueil.

Côté franchisé, le changement est synonyme de nouvelles ambitions. Un concept simple et facile à déployer dans toutes les agences du territoire a été imaginé par la célèbre agence de design Malherbe Paris. Peu coûteux pour les franchisés car facile à exécuter, et personnalisé avec la possibilité d'y intégrer son nom, cette identité simplifiée et modernisée donne un nouveau souffle.

L'accompagnement client n'a jamais été aussi affirmé : par cette nouvelle identité visuelle, Guy Hoquet affirme encore un peu plus sa différence et met au cœur de son offre les services pour aller plus loin que son cœur de métier l'immobilier.

4. UNE REFONTE DES SYSTÈMES DE TRANSMISSION DU SAVOIR-FAIRE

Aujourd'hui, **la façon de s'informer et de se former a radicalement changé.**

Il était évident pour moi que cette révolution devait être mise à profit pour la franchise.

De là est née l'élaboration et la mise en place d'**une nouvelle méthode de transmission du savoir : l'apprentissage par geste.**

Définition du geste : chaque point de contact ou interaction entre le collaborateur et le client, ou entre le manager et son collaborateur. Comme un coach qui viendrait entraîner l'apprenant, juste avant qu'il ne réalise un des gestes de son métier.

RAPPROCHER L'APPRENTISSAGE DU GESTE POUR ACQUÉRIR LA COMPÉTENCE.

L'enjeu le plus important pour ce projet a consisté à identifier et isoler toutes les interactions, tous les points de contacts, pendant toute la durée de la relation du prospect, au client à fidéliser.

Ensuite, il a fallu tracer le chemin de chacun pour définir chaque geste.

Puis, reproduire les parcours : plusieurs gestes pour une thématique.

Une véritable **cartographie de l'expérience client et collaborateur** a ainsi été réalisée.

Résultat : nous avons identifié plus de 800 gestes rien que sur les métiers de la transaction et de la gestion locative. Les possibilités d'apprentissage sont démultipliées et ouvre le projet vers d'autres secteurs d'activité : **une méthode qui peut désormais être appliquée à d'autres besoins de formation en franchise.**

Deuxième étape du projet : comment produire massivement les modules nécessaires et être le plus réactif possible, étant donné que l'immobilier est un secteur fortement dépendant de la réglementation ? Réglementation qui change très régulièrement.

Il a fallu trouver de nouvelles ressources et de nouveaux modes de travail.

Pour cela, j'ai voulu que Guy Hoquet l'Immobilier saisisse l'opportunité d'utiliser l'intelligence artificielle : elle offre des possibilités démultipliées, pour répondre à des besoins démultipliés.

Comme pour tout projet, il a fallu s'entourer de spécialistes. Nous sommes allés chercher Brainsonic, agence de communication digitale, et particulièrement Mathieu Crucq et son équipe, avant-gardiste et référents sur tous les sujets qui concernent l'IA.

Guy Hoquet L'immobilier a donc initié un travail de création d'avatars grâce à l'intelligence artificielle. En effet, les avatars en intelligence artificielle permettent d'adresser les problématiques des enjeux de volume, de coût, et de manière contre intuitive, d'humanisation de la formation.

À travers ces avatars, les formateurs donnent vie à des scripts écrits spécifiquement pour que les modules de formation permettent à l'apprenant de découvrir ou de revoir un geste en 2 ou 3 minutes maximum.

Pour concevoir ces nouveaux modules de formation propulsés par l'intelligence artificielle, il a fallu adapter les méthodes de travail : une écriture spécifique, un effort de synthèse capital, pour obtenir en retour des propos percutants, un mode de réalisation qui favorise l'apprentissage et un ton qui appelle à l'action.

En complément, la formation en présentiel est entièrement repensée pour donner plus de place aux jeux de rôles, aux mises en situation et aux compétences de savoir-être.

Prochaine étape : la mise en fonction d'un **moteur de recherche intelligent CONVERSATIONNEL**, qui viendra répondre par la voix à une question posée par un apprenant, en se basant sur le savoir-faire formalisé de Guy Hoquet l'Immobilier, entièrement intégré dans la machine.



Julien PERRET

Président fondateur de BCHEF

La franchise : une union équilibrée plutôt qu'un simple contrat ?

La franchise est tendance. Nombre de créateurs de concepts souhaitent s'appuyer sur ce format pour développer leur réseau. Et la majeure partie d'entre eux sont bercés par l'idée que la franchise leur permettra de booster leur croissance sans véritable contrepartie. C'est souvent trop tard qu'ils réaliseront la vérité : être franchiseur ne se limite pas à trouver des candidats à qui faire signer un contrat, pour ensuite attendre d'être payé par les redevances.

Certes, la franchise s'articule autour de la mise à disposition d'un concept, un concept dont la force sera un atout indéniable pour le futur réseau. Mais la réussite de ce réseau ne pourra se reposer seulement sur ce pilier. Elle dépendra avant tout de la capacité du franchiseur à renouveler jour après jour la confiance qui lui vouent ses franchisés.

Être franchiseur est un métier à part entière. Exigeant, fatigant, et parfois ingrat. Un métier original, qui requiert à la fois la vision d'un stratège, la rhétorique d'un bon communicant et la rigueur d'un ingénieur.

Le franchiseur doit être stratège. Garant de la vision stratégique de son réseau. Il assure une veille stratégique constante, anticipe les évolutions du marché, investit dans la recherche et le développement pour maintenir son réseau à la pointe des tendances. Il ne se contente pas de donner une direction initiale : il trace la route, balise les chemins et veille à ce que personne ne reste sur le bord de la route.

Le franchiseur doit être un communicant, capable de transmettre les bons messages en s'adaptant à chaque personnalité. Il doit mener ses troupes, avoir de la hauteur sans pour autant donner l'impression d'être déconnecté de la réalité de ses franchisés. Chaque mot qu'il prononcera sera scruté, interprété, et aura un impact sur la santé de son réseau. Les meilleurs réseaux sont ceux qui font en sorte que leurs franchisés se sentent considérés comme de véritables partenaires.

Enfin, le franchiseur doit être un ingénieur, capable d'outiller son réseau pour le rendre plus performant. C'est sa maîtrise des indicateurs de performance qui lui permettra de justifier des redevances qu'ils facturent, limitant le risque de fronde ou d'impayé. C'est aussi cette rigueur qui lui donnera un contrôle solide sur son réseau. Sans elle, le réseau s'éparpillera en grandissant, finissant par devenir trop faible pour survivre.

Choisir de devenir franchiseur, c'est donc accepter que la force d'un réseau ne repose pas sur un contrat, mais sur une dynamique humaine à part entière.

On pourra à ce titre comparer la franchise à une véritable union professionnelle.

Au cours de la vie du contrat, les défis seront inévitables et devront être surmontés ensemble. Si franchiseur et le franchisé ne parviennent pas à faire abstraction de leur différents pour trouver des solutions communes, ils en sortiront tous deux perdants. A l'inverse, en sortant main dans la main des difficultés qu'ils traversent, ils renforceront le réseau dans son ensemble.

C'est là, dans cette alliance équilibrée entre indépendance et soutien, que réside la véritable réussite d'un réseau.



Julien HAUSSY

Président fondateur d'ESPACES ATYPIQUES

Dès mon enfance, j'ai développé un goût affirmé pour l'art et l'architecture. Passionné, je trouve dans la musique, le dessin et ses constructions en Lego une source d'évasion, recréant de mémoire des monuments emblématiques comme le château de Chenonceau ou des vestiges antiques grecs. Ces premiers rêves architecturaux constituent les racines de ce qui deviendra bien plus tard un projet unique dans le monde de l'immobilier : Espaces Atypiques.

Après des études en finance et une carrière prometteuse au sein de grandes entreprises telles qu'Alcatel et la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, j'ai continué de nourrir en parallèle ma passion pour la musique et le design. C'est l'achat d'un loft à Pantin qui marque un tournant décisif : en transformant cet espace industriel en un lieu de vie lumineux et ouvert, j'ai découvert le potentiel de l'immobilier atypique. Cette passion naissante pour la réhabilitation d'espaces uniques m'a poussé à suivre mes aspirations. En 2008, malgré une conjoncture économique difficile avec la crise des subprimes, j'ai fait le pari audacieux de fonder Espaces Atypiques, un réseau immobilier dédié aux biens d'exception.

Une passion qui réinvente le luxe immobilier

Espaces Atypiques, ce sont des lieux qui invitent au rêve : ateliers d'artistes, maisons d'architectes, lofts industriels ou bâtiments réhabilités avec soin. Ce concept s'accorde avec les évolutions des modes de vie, valorisant des biens qui ne sont pas seulement des habitations, mais de véritables « biens d'expression ». Pour moi, le bien-être commence dans un espace qui inspire et éveille la créativité de ses habitants. Il défend une vision de l'immobilier qui dépasse la simple transaction, pour toucher à l'essence même de l'art de vivre. La rencontre d'un loft à Bois-Colombes avec une artiste peintre a marqué un moment clé : en vendant ce lieu, j'ai compris que chaque bien atypique incarne une histoire, celle de ses propriétaires, et mérite une mise en lumière attentive et respectueuse.

Les débuts et l'expansion d'Espaces Atypiques

L'aventure Espaces Atypiques a ainsi débuté avec l'ouverture de la première agence dans le Marais, à Paris Rive Droite, marquant le lancement d'un projet ambitieux. Désireux de proposer des biens où l'émotion prime sur les seules caractéristiques techniques, je me suis progressivement entouré d'une équipe aux profils variés, animée par une forte sensibilité artistique et une passion pour l'immobilier atypique. L'agence attire rapidement un nombre croissant de propriétaires et d'acheteurs, ce qui stimule l'envie de poursuivre l'expansion. En 2012 et 2013, deux nouvelles agences ouvrent à Marseille et Lyon, consolidant le succès du modèle. En 2014, pour continuer à étendre la présence d'Espaces Atypiques, j'ai décidé d'ouvrir le réseau au système de franchise, avec la première agence franchisée à Bordeaux. Cette décision marque un tournant : Espaces Atypiques devient ainsi en 15 ans un réseau solide de plus de 600 collaborateurs répartis dans 85 agences sur 63 départements, avec une répartition et des performances équilibrées entre franchise et succursales, ce qui n'est pas le cas dans tous les réseaux mixtes.

Les défis d'une croissance ambitieuse

L'aventure Espaces Atypiques est une aventure entrepreneuriale et humaine exigeante et passionnante, portée par sa volonté d'offrir aux acheteurs des lieux où l'émotion prime sur les simples caractéristiques techniques. Mais avec la croissance vient aussi un défi majeur : préserver l'ADN d'Espaces Atypiques et ses valeurs. J'ai toujours veillé à ce que chaque transaction porte un fragment de cette passion initiale, empreinte de proximité humaine. La structure hybride mise en place, composée de succursales en gestion directe et de franchises, impose un équilibre délicat. Les succursales permettent de tester les meilleures pratiques avant de les recommander aux franchisés, renforçant ainsi la cohérence et la solidité du réseau. Cette organisation pousse également à l'exemplarité, chaque conseil donné devant être applicable aux deux types de structures.

Les franchisés, eux-mêmes chefs d'entreprise, apportent une perspective nouvelle et des idées enrichissantes, tout en démontrant des performances égales à celles des succursales, un équilibre peu commun dans les réseaux mixtes. Dans cet esprit, j'ai vu le recrutement comme un levier essentiel pour attirer des talents passionnés, même en temps de crise. J'attache une importance particulière au choix de profils partageant une sensibilité pour l'architecture et la valorisation de biens atypiques, garantissant ainsi la continuité des valeurs d'Espaces Atypiques.

Recruter pour cultiver la passion du bien d'exception

J'ai très tôt compris l'importance de s'entourer de profils passionnés, même en temps de crise, pour attirer de nouveaux talents partageant la sensibilité pour l'architecture et la valorisation de biens atypiques. Ce soin apporté au recrutement contribue à préserver l'authenticité et la cohérence de chaque agence, assurant ainsi que chaque transaction, chaque rencontre avec un client, véhicule l'essence d'Espaces Atypiques. Plus de quinze ans après sa création, ce modèle continue de s'épanouir grâce à une fidélité inébranlable aux valeurs de la marque.

Une ouverture à l'international et des services exclusifs

Dans une quête d'innovation et de services sur-mesure, Espaces Atypiques a enrichi son offre en introduisant des prestations exclusives à partir de 2016 : un service de chasse immobilière pour dénicher des lieux d'exception puis un service de location éphémère pour valoriser des biens lors d'événements uniques ou encore la location saisonnière. En 2021, Espaces Atypiques propose Le Club une expérience exclusive et des services 5* réservés aux clients. En 2024, le partenariat avec Drouot Immobilier ouvre de nouvelles perspectives en proposant aux clients acheteurs et vendeurs Espaces Atypiques des ventes aux enchères interactives de biens haut de gamme, et offrant ainsi aux vendeurs une visibilité prestigieuse et une clientèle ciblée.

L'internationalisation est également devenue une stratégie majeure. En intégrant le réseau Leading Real Estate Companies of the World® en 2024, Espaces Atypiques a rejoint une alliance prestigieuse de plus de 4 800 agences dans 70 pays incluant les États-Unis, le Canada, le Japon, le Royaume-Uni, et bien d'autres. Grâce à ce partenariat, les biens proposés par Espaces Atypiques bénéficient d'une visibilité globale sur des plateformes de luxe comme Luxury Portfolio International®, touchant une clientèle haut de gamme et internationale. Cette expansion à l'étranger, sans ouvrir d'agences à l'international, permet à la marque de rester fidèle à ses valeurs tout en s'ouvrant à des marchés diversifiés et exigeants.

Une marque forte et désirable

Reconnue comme l'une des franchises préférées des Français dans un sondage de l'Institut de la Qualité et Le Figaro réalisé à l'aide d'un échantillon représentatif de la population française de plus de 300 000 personnes, Espaces Atypiques est le seul réseau haut de gamme qui ressort de cette étude. Cela traduit une augmentation de la notoriété du réseau au niveau national avec un score de 60,9 % de satisfaction global. Espaces Atypiques affiche également une note de 4,8/5 de satisfaction client sur Opinion System. La notoriété de la marque est aussi alimentée par des campagnes de communication bien ciblées et une présence digitale importante : avec 16 millions de visites sur le site Web Espaces Atypiques à fin 2023, il est le 1er site le plus visité (en termes de trafic) sur le marché immobilier haut de gamme et 6ème sur l'ensemble du marché global, traditionnel et haut de gamme.

Un réseau en constante évolution

Aujourd'hui, avec plus de 600 collaborateurs et une présence nationale renforcée par une dimension internationale, je continue de nourrir mon rêve. Chaque agence qu'elle soit succursale ou franchise représente une entité à part entière mais reliée au projet global d'*Espaces Atypiques* par des valeurs communes. En développant une approche locale et un réseau de partenaires de confiance, *Espaces Atypiques* devient un modèle dans le secteur du luxe immobilier. Son ambition ? Continuer d'innover et de cultiver ce petit pas de côté qui est chère au groupe pour offrir aux clients une expérience unique, alliant l'esthétique, le fonctionnel et l'émotion, tout en restant fidèle à son essence.

Ma « force » réside peut-être dans ma capacité à faire de chaque défi une opportunité de se réinventer, d'insuffler à *Espaces Atypiques* un souffle d'audace et de sincérité.



Madame POTTIER-CAUDRON

Présidente-Fondatrice du Réseau TEMPORIS

J'ai toujours eu au fond de moi l'envie d'entreprendre !

J'en ai pris conscience lors d'un échange avec un client qui m'interrogeait sur le parcours d'évolution que j'avais envie d'avoir au sein du groupe dont je faisais partie.

J'ai compris ce jour-là que je ne pouvais porter que des idées que je partageais et que, de ce fait, il valait mieux qu'elles viennent de moi.

L'idée de créer un réseau en franchise dans les métiers de l'intérim et du recrutement après une expérience de directrice d'agence puis de directrice régionale au sein du groupe Adecco m'est venue sous la douche... Elle m'est apparue comme une évidence !

Cela n'existait pas en France, il fallait donc le créer !

En dehors du fait que cela me permettait d'avoir la main sur mon avenir professionnel, j'étais convaincue que l'implication des patrons franchisés combinée aux moyens des grands groupes était le moyen de cocher toutes les cases pour satisfaire les clients !

A travers la franchise, nous serions plus agiles et impliqués que des salariés et plus professionnels que des indépendants grâce aux moyens des grands groupes.

J'ai vu aussi dans cette création, et cela était très important pour moi, la possibilité de créer un réseau qui correspondrait à mes valeurs.

Chez Temporis les intérimaires, au même titre que les entreprises, seraient considérés comme nos clients et nous serions le moyen de satisfaire les deux.

Et c'est sur la base de cette idée que l'agence de Brive la Gaillarde, futur pilote du réseau, a ouvert ses portes en janvier 2000 !

L'intérim est un métier et la franchise en est un autre... C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'être accompagnés par des experts du domaine dès le début de la création du pilote de façon à ce que notre futur réseau se développe sur de bonnes bases.

Ce sont Charles Seroude (Epac international) pour la mise en place du réseau de franchise et le cabinet DMD qui nous ont alors accompagnés.

Cela a été un gain de temps fou dans la professionnalisation de notre réseau et certainement une de nos meilleures décisions.

Nous avons mis en place une formation de 5 semaines pour chaque permanent, des réunions nationales devenues régionales, des instances de dialogue, un service de contrôle de gestion avec reporting mensuel, un accompagnement juridique, et l'opération de lancement "la Temporis 1ère" où les franchisés offrent une journée au nouvel entrant ou à la nouvelle agence.

C'est ce qu'on appelle aujourd'hui l'ADN de notre réseau.

Dès le départ, nous avons opté pour la multi-franchise en attribuant des territoires d'exclusivité à gros potentiel pour permettre à nos franchisés de rééditer leur réussite en maillant leur territoire.

Par la suite, nous avons mis en place deux déclinaisons de notre enseigne :

- Temporis Experts et Cadres pour élargir l'offre de nos franchisés
- Temporis Santé pour apporter l'expertise des professionnels de la santé aux établissements de santé.

25 ans après, nos franchisés et leurs 200 agences réalisent un chiffre d'affaires de plus de 400 millions d'euros en déléguant 9 000 clients intérimaires chez 6 500 clients entreprises.

Nos 650 permanents d'agences ont toutes les clés pour accompagner les clients entreprises dans leur recrutement, en fonction de leur activité, et pour trouver une mission ou un poste correspondant aux compétences et aux attentes des clients intérimaires.

Nos 65 salariés de la tête de réseau accompagnent nos franchisés et leurs équipes au quotidien de façon à optimiser leur développement.

Quand on regarde en arrière, on est soi-même surpris du chemin parcouru...

Si l'accompagnement d'un réseau de patrons n'est pas un long fleuve tranquille, être franchiseur est un métier à part : prenant, engageant, challengeant donc passionnant !

Passer les crises de 2008 et de 2020 en conservant la totalité de nos franchisés, changer la vie d'un certain nombre de personnes, permettre à des salariés du réseau de devenir patrons (22), promouvoir l'entrepreneuriat au féminin (+ de 40 % de femmes franchisées) sont des satisfactions encore plus fortes que les nombreux prix que notre enseigne reçoit régulièrement.

Le plus passionnant reste évidemment les nouvelles pages à écrire avec nos franchisés, chaque période présente de nouvelles opportunités... l'iA notamment qui permet d'optimiser les capacités de recherche et de matching candidats dans notre CV thèque Temporis Talent ... à nous de les saisir !

CONCLUSION : L'INTÉRÊT SUPÉRIEUR DU RÉSEAU

(Par Rémi de BALMANN)



C'est cette notion d'intérêt du réseau qui est mise en avant dans les contrats de franchise pour bien exprimer l'idée que la relation de franchise n'est pas qu'une relation synallagmatique entre un franchiseur et un franchisé mais qu'elle s'inscrit dans le cadre de la création et du développement d'un réseau, avec des synergies et des interactions collectives.

Et donc avec la nécessité – pour le franchiseur comme pour le franchisé – de faire des choix qui parfois sacrifient l'intérêt immédiat à des intérêts à plus long terme.

Mais la jurisprudence tire-t-elle des conséquences de cette notion de « *réseau* » et plus encore d'« *intérêt du réseau* » ?

Autrement dit, cet « *intérêt supérieur du réseau* » n'est-il qu'une incantation ou pire un alibi pour les franchiseurs ? Ou a-t-il trouvé à s'incarner dans la jurisprudence ?

Dans sa thèse de 1995 sur les *réseaux de distribution*, Madame Laurence Amiel Cosme, aujourd'hui Maître de conférence à Paris I Panthéon Sorbonne, écrivait que « *les tribunaux prennent parfois en considération « l'intérêt du réseau », intérêt collectif qui transcenderait l'intérêt particulier de chaque membre* ».

Et d'ajouter que « *tous les membres du réseau seraient alors soumis à l'obligation générale de ne pas agir au mépris de l'intérêt du réseau* ».

Peu d'exemples existaient cependant en 1995.

Aujourd'hui et à y regarder d'un peu plus près, il en va différemment.

Prenons tout d'abord l'exemple de l'arrêt de la Cour d'Appel d'Aix en Provence du 21 juin 2018.

Dans cette affaire, le franchiseur s'est vu reconnaître une part – au demeurant minime – de responsabilité dans l'échec du franchisé, les conseillers aixois ayant estimé que : « *(...) S'il ne peut être reproché à la (société franchiseur) de n'avoir accompli aucun effort en termes de publicité pour promouvoir la marque, il est établi en revanche que les démarches promotionnelles qui pesaient sur elle ont été insuffisantes, étant par ailleurs observé que les différentes actions entreprises par ses soins visaient davantage à assurer un développement des prospects clients plutôt que des prospects partenaires de réseau* ».

Communication, notoriété de l'enseigne et intérêt du réseau sont ici totalement imbriqués.

Par la prise en compte de l'intérêt du réseau, il est tout aussi légitime de tenir pour valable et nécessaire les clauses d'approvisionnement et le référencement de fournisseurs exclusifs.

C'est ce qui ressort notamment d'un arrêt rendu le 3 octobre 2018 par la Cour d'Appel de Paris dans un litige opposant le Groupe Casino à un ancien franchisé.

Ce franchisé se plaignait d'avoir été placé dans une situation de dépendance économique à l'égard de Casino.

Et ce franchisé voyait une situation de dépendance économique dans le fait de devoir respecter des clauses d'approvisionnement exclusif.

Or – et n'est-ce pas très bien ainsi ? – la Cour ne va pas « se payer de mots » et elle va juger que le franchisé était bel et bien soumis à un état de dépendance économique, « *effectuant la totalité de son activité auprès (du franchiseur), sans aucune possibilité de diversification (...)* ».

Mais la cour absout néanmoins le franchiseur de toute faute et déclare la clause parfaitement licite dès lors que le franchisé avait la liberté de modifier les prix de vente, ce qui écarte toute notion d'abus de dépendance économique.

Et c'est bel et bien cette notion d'intérêt du réseau qui est mise en avant par les franchiseurs pour justifier la nécessité de donner un agrément préalable et exprès à tout éventuel nouveau fournisseur à référencer.

Dans un arrêt du 12 janvier 2016, la Cour d'Appel de Versailles a ainsi donné tort à un franchisé qui disait avoir « *reçu un échantillon de produit similaire d'une autre marque que celle référencée par le franchiseur* » et « *qui donnait d'excellents résultats à un coût bien moindre (...)* ».

Il n'a cependant pas échappé à la Cour d'Appel de Versailles qu'une étude comparative d'un magazine professionnel spécialisé classait « *premier sur seize* » le produit du franchiseur tandis que celui invoqué par le franchisé n'y apparaissait même pas...

Autre vertu de cette notion de réseau dont la jurisprudence a fait application notamment dans un arrêt de la Cour d'Appel de Limoges du 28 janvier 2019 : l'intuitu personae pesant sur le franchiseur ne fait pas obstacle à la cession forcée des contrats de franchise dans le cadre d'un plan de cession.

Ce qui a dicté la position des juges, c'est bien l'intérêt supérieur du réseau.

Ainsi, la Cour a souligné que « *le réseau La Pataterie est exploitée quasi exclusivement sous forme de franchise (...) de sorte que les contrats de franchise s'avéraient nécessaires au maintien de l'activité des sociétés au cours du redressement et transférée ensuite au repreneur* ».

Et la cour de souligner encore – insistant à nouveau sur cette notion de réseau – que « *l'offre (...) retenue par le tribunal de commerce était appuyée par (le) fondateur du groupe La Pataterie (...) et présentait des garanties d'exécution permettant d'assurer la pérennité des activités des trois sociétés du groupe et donc celui du réseau avec le maintien et la modernisation du concept initial* ».

Ainsi donc et parce qu'il appartient à un réseau, un franchisé peut voir son contrat transféré sans son accord dans le cadre d'un plan de cession des actifs.

Autre illustration encore tout aussi intéressante : la faute grave du franchisé peut constituer un motif de résiliation immédiate et sans sommation, ni formalité lorsque la poursuite du contrat s'avère impossible ou « *contraire à l'intérêt du réseau* ».

Ainsi en a-t-il été jugé par la Cour d'Appel de Paris dans un arrêt du 16 février 2017.

Également éclairant est l'arrêt rendu le 27 mars 2012 par la Cour d'Appel de Versailles dans une affaire Mondial Pare-Brise.

Contrairement aux injonctions du franchiseur, un franchisé avait pratiqué des opérations de vente sur des parkings de centres commerciaux.

Or, la Cour va relever que : « *La société Mondial Pare-Brise justifie d'une réclamation de la Matmut auprès d'elle à raison de ces ventes sur parking et avoir porté à la connaissance de la société (franchisée) l'interdiction de procéder à ces ventes sur parking dans l'attente d'un accord à intervenir avec les assureurs* ».

Et la Cour va dès lors juger que : « *Dans ces circonstances, quand bien même elle aurait antérieurement autorisé ce type de ventes, dès lors qu'il était à l'évidence dans l'intérêt du réseau des franchisés auxquels ces accords de partenariat négociés avec les assureurs apportent un volume de chiffre d'affaires et de clientèle, la société Mondial Pare-Brise était fondée, dans le cadre d'une nouvelle politique commerciale conforme à la sauvegarde du réseau, à décider d'interdire à ses franchisés de recourir à ces ventes* ».

La prise en compte de l'intérêt du réseau existe donc bien en jurisprudence.

Elle semble malheureusement parfois perdue de vue...

Difficile à cet égard de ne pas déplorer la position de la chambre commerciale de la Cour de Cassation dans le litige ayant conduit à un arrêt du 28 novembre 2018.

Dans cette affaire, la Cour de Cassation a censuré une cour d'appel qui avait approuvé la résiliation du contrat de franchise par un franchiseur qui reprochait à un franchisé d'avoir adhéré et participé « *à la création et à l'animation d'une association de défense des intérêts des franchisés (...) dont l'objet manifeste une défiance certaine à l'égard du franchiseur* ». La Cour de Cassation a annulé l'arrêt d'appel, en estimant que la cour n'établissait pas « *en quoi le seul fait de créer et participer à une association de défense des intérêts des franchisés, constitutif d'une liberté fondamentale, caractérisait une atteinte du franchisé à l'image de marque du réseau ou un manquement affectant gravement les intérêts du franchiseur* »...

Mais qu'aurait-il fallu que ces franchisés fassent de plus pour encourir sanction ? Grief avait été retenu à l'encontre de ces franchisés par la cour d'appel d'avoir créé « *un site internet discréditant le dirigeant du franchiseur, la contrefaçon de la marque (du franchiseur), une volonté de déstabiliser le groupe, des initiatives pédagogiques contraires à l'organisation du réseau, des communications inappropriées auprès des étudiants* » ...

On peine dès lors à comprendre cette décision, sauf à imaginer que la Cour de Cassation ait voulu sanctuariser le droit des franchisés de créer des associations de défense, fût-ce pour poursuivre le « détricotage » du réseau !...

Et l'on ne peut qu'œuvrer chaque jour toujours plus pour que les juges ne perdent jamais de vue l'intérêt supérieur du réseau.

ANNEXE

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL ET CONTRIBUEURS





Arezki GUIDDIR (Groupe de travail)

Biographie :

Après plusieurs années d'études supérieures de gestion et de comptabilité Arezki GUIDDIR a obtenu un DESS et un DEA en Recherches (Grades de Master 2) en Management socioéconomique. Son parcours s'est orienté progressivement vers le métier de Manager en Transition. Durant ses trente années de carrière (en libéral et collaborateur), il a été formé également en Évaluation des Préjudices Economiques, en évaluation des coûts et performances cachés, en Retournement d'entreprises, Médiation inter-entreprises, Anti-Corruption et sécurité économique. Il a été conseiller auprès de franchiseurs et franchisés) et exercé des fonctions en tant que D.A.F., R.R.H., Direction Juridique et Direction Générale (pour une Master franchise).

Nombreux travaux sont consacrés au secteur de la Franchise et à la dimension immatérielle des organisations. Sept contributions à différents Cahiers ont-été réalisées au sein de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières (Gouvernance (2), Secteur Public (2), Startups, Franchises, Capital immatériel).

Bibliographie :

- Cahier 42 : La Franchise, modèle de développement gagnant/gagnant
- Cahier 40 : « Le nouveau régime de responsabilité financière des gestionnaires publics »
- Cahier 37 : « La communication financière propre au secteur public
- Cahier 30 : Le Pilotage et la valorisation de l'entreprise par les actifs immatériels
- Cahier 26 : La gouvernance de l'offre
- Cahier/Revue : Académie/CNCC/CSOEC/IFA/EURONEX : La Gouvernance des sociétés cotées en France à l'usage des investisseurs (édition 2015).
- Cahier en cours (2025, pilotage des travaux) : Les missions et diligences des experts-comptables et Commissaires aux comptes dans le secteur des startups : adaptation ou anticipation ?

- Article : Franchises, les vertus d'une information élargie, ou le regard stratégique en partie double (Rubrique : Droit Commercial, Revue Française de Comptabilité N° : 538, janvier 2020)
- Article : La nécessité d'intégrer l'immatériel de la naissance à la fin du projet entrepreneurial (Rubrique : Stratégie, Revue Française de Comptabilité N° : 495, Février 2016)
- Article : L'accompagnement du financement de la start-up par des mesures de sécurité économique (Rubrique : Dossier Financement et flux des entreprises, Revue Française de Comptabilité N° : 534, Septembre 2019)
- Article : « Mesures pour un renforcement de la sécurité socioéconomique des entreprises » (Jobsféric, novembre 2015)
- Article : « La montée de la prise en compte de l'immatériel dans l'entreprise » (Jobsféric, septembre 2015)
- Publication Etude : la sensibilisation des PME/PMI à l'Immatériel (CGPME, 2015)
- Article : *Les Échos Business*, (octobre 2016), : *Dirigeants, pensez au capital immatériel de votre entreprise*
- Article : Magazine « Industrie 3E » : « Compétences : un capital à faire fructifier : PME-PMI : la résurgence nécessaire (N°1, Pages 25 et 26) ; (Mars 2011)
- Contribution aux 22 fiches techniques sur la Sécurité Économique et juridique des Entreprises (CGPME). Délégation Interministérielle à l'Intelligence Économique : Pôle Sécurité Économique et Affaires Intérieures (Juin à octobre 2013) : 8 Ministères présents et représentés
- Mémoire pour le D.E.S.S. du Consultant en Ingénierie du Management (Grade de Master), Université Lyon 3, 09/2003 : « Entre Recherches de performances et gestion de conflits : Proposition d'une méthode de management dynamique et préventive pour l'animation et la gestion des Réseaux ».
- Mémoire pour le Certificat de Formation Juridique - Droit des Affaires (IPTIC, Droit à titre accessoire à l'activité principale, Certificat de Juriste d'Entreprise, Juriste d'Affaires, 02/2005) : « Cadre juridique et réglementaire du Contrat de Franchise : Pour une compréhension approfondie des pratiques juridiques et sectorielles nécessaires aux missions d'interventions de l'ingénieur Conseil ».



Rémi de BALMANN (Groupe de travail)

En charge du département Franchise et distribution du cabinet D, M & D depuis une quinzaine d'années, Rémi de BALMANN est membre du collège des experts de la Fédération Française de la Franchise dont il a été le coordinateur de juin 2015 à juin 2023.

- Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po Paris)
- DEA de droit des affaires (Paris II – Assas)

Ruban d'Or de la Franchise 2021, Rémi de Balmann intervient régulièrement dans des colloques et contribue par ses articles à promouvoir les intérêts des franchiseurs dans le respect des principes du code de déontologie européen de la franchise.

Bibliographie :

- « *Le déséquilibre significatif en franchise : eldorado pour les franchisés ou triangle des Bermudes pour les franchiseurs ?* », Revue Lamy Droit des Affaires, N° 193, mensuel juin 2023, p. 28 et s.
- « *La transmission du réseau de franchise : non aux dogmes, oui au pragmatisme* », La Semaine Juridique Entreprises et Affaires, N° 16, 20 avril 2023, p. 34 et s.
- « *Franchise et intérêt du réseau : vers une consécration jurisprudentielle ?* », Revue de jurisprudence commerciale, novembre-décembre 2021 – N° 6, p. 437 et s.
- « *Franchise et équilibres contractuels : non à une législation impérative, oui à une régulation par les usages professionnels* », Recueil Dalloz, 11 mars 2021, n° 9, 475

Contributions dans l'Argus de l'Enseigne :

- « *L'intuitu personae réciproque a vécu : La Cour de Cassation impose l'intuitu firmæ* », L'Argus de l'Enseigne, novembre 2024
- « *L'argent, nerf de la guerre ? Pour les têtes de réseaux aussi !* », L'Argus de l'Enseigne, avril 2024
- « *Non à une bilatéralisation symétrique des clauses d'intuitu personae dans les contrats de franchise* », L'Argus de l'Enseigne, novembre 2023
- « *Droit de la franchise et droit des sociétés ne font pas toujours bon ménage : la franchise participative à la sauce Carrefour* », L'Argus de l'Enseigne, avril 2023

- « *Les nouvelles technologies n'ont pas de prix mais ont un coût : qui - du franchiseur ou des franchisés - doit payer ?* », L'Argus de l'Enseigne, novembre 2022
- « *La commission affiliation dans le collimateur de la Cour de Cassation* », (commentaire de l'arrêt de la chambre criminelle de la Cour de Cassation du 22 février 2022) L'Argus de l'Enseigne, avril 2021
- « *Une loi pour rendre la franchise plus équitable ? Rien n'est moins sûr. Non les juges ne sont pas pro-franchiseurs, ils sont pro-franchise !* », L'Argus de l'Enseigne, novembre 2020
- « *La chambre commerciale raccroche sèchement au nez de SFR* », (commentaire de l'arrêt de la chambre commerciale de la Cour de Cassation du 11 décembre 2019) L'Argus de l'Enseigne, avril 2020
- « *De la compétence commerciale des candidats à la franchise* » (commentaire de l'arrêt de la Cour d'Appel de Rennes du 17 mars 2020), L'Argus de l'Enseigne, novembre 2020
- « *Tierce complicité et franchise : tel est pris qui croyait prendre !* » (Commentaire des arrêts de la Cour d'Appel de Paris des 6 et 20 mars 2019) L'Argus de l'Enseigne, novembre 2019
- « *Le bail commercial, pierre angulaire des réseaux de distribution* » L'Argus de l'Enseigne, avril 2019
- « *Le savoir-faire du franchiseur : facteur de légitimité de la non-concurrence post-contractuelle* » (regards croisés sur les arrêts de la Cour d'Appel de Paris des 3 octobre 2018 et 13 décembre 2017) L'Argus de l'Enseigne, novembre 2018
- « *Déséquilibre significatif et franchise : retour vers le futur ?* » L'Argus de l'Enseigne, avril 2018
- « *Erreur sur la rentabilité : une arme de destruction massive contre les réseaux de franchise ?* » L'Argus de l'Enseigne, novembre 2017
- « *Information précontractuelle et enseignes : sens unique ou double sens ?* » L'Argus de l'Enseigne, avril 2017
- « *Unité économique et sociale et réseaux : vers la fin d'un mythe ?* » L'Argus de l'Enseigne, novembre 2016
- « *La réforme des contrats met-elle en péril l'équilibre de la décision d'implantation du magasin ?* » L'Argus de l'Enseigne, avril 2016



Didier DALIN (Groupe de travail)

- Avocat à la Cour d'Appel de Paris
- Spécialiste en droit commercial, des affaires et de la concurrence
- Ancien Vice-Président du Conseil National des Barreaux
- Ancien Membre du Conseil de l'Ordre
- Ancien Membre du Conseil de la Concurrence
- Ancien Membre de la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme
- Médiateur

Bibliographie :

- « *Les 110 questions juridiques de l'entrepreneur* », Dunod, 1^{ère} éd. 2009
- Co-auteur : « *Avocat : le verbe et la robe* » (Prat Editions)



Charles PELLEGRINI (Contributeur)

Charles PELLEGRINI est auteur et chef d'entreprise français, ancien commissaire divisionnaire. Après une carrière dans l'infanterie de marine, la police nationale, et le conseil aux entreprises, il a été chef de l'Office central de répression du banditisme (OCRB).

En France, il dirige depuis plusieurs années CPM/CP2M et s'est spécialisé dans l'intelligence économique, la gestion des risques et la gestion des violences sociales liées aux conflits du travail.

Il est auteur à succès de plusieurs ouvrages sur la sécurité économique des entreprises parmi lesquels :

- *Histoires d'espions : Le renseignement à l'heure de l'espionnage économique* (Éd. La Manufacture des livres), 2012
- *Histoires de PJ* (Éd. La Manufacture des livres) qui retrace les belles affaires de tous les « antigangs », 2011 (avec Jérôme Pierrat)
- *La sécurité n'existe pas* » (Éd. Anne Carrière), 2007
- *Cols blancs et mains sales*, (guerre économique), 2003

(Sources : Wikipédia, Babelio, Librairie Eyrolles)



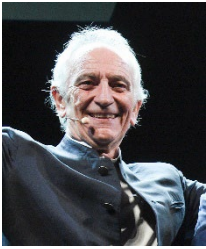
Benjamin ROBINE (Contributeur)

Benjamin ROBINE est diplômé de l'Institut de droit et d'économie appliqués à l'immobilier du CNAM et titulaire d'une Maîtrise en Droit.

Il est expert près la Cour d'appel de Paris. Il est certifié MRICS (Membre du Royal Institute of Chartered Surveyors).

Il est spécialiste en estimation de valeurs locatives (bureaux, commerces, locaux d'activité, locaux atypiques et monovalents) et des d'indemnités d'éviction (indemnités de transfert, indemnités de perte de fonds).

(Source : LinkedIn)



Alain BOUTIGNY (Contributeur)

Alain BOUTIGNY est Directeur-Fondateur de La Correspondance de l'Enseigne et de l'Argus de l'Enseigne.

La Correspondance de l'Enseigne (lettre d'information confidentielle spécialisée du commerce et de l'immobilier de commerce).

Fondé en mars 1987 par Alain Boutigny, cet hebdomadaire, informe :

- Des nouveaux concepts
- Du développement des enseignes
- De l'actualité des centres commerciaux
- Des mouvements d'organigrammes
- Des transactions de fonds de commerce
- De l'actualité juridique de l'immobilier de commerce et de la distribution
- Des analyses stratégiques de la distribution spécialisée

Il est à l'origine des trois autres publications du groupe *Enseigne&Sites* :

- L'Annuaire de l'Enseigne
- L'Argus de l'Enseigne
- Sites Commerciaux

(Source : LinkedIn)

Réunir les professionnels du secteur de la Franchise pour ce cahier a été une initiative très fortement encouragée, soutenue et portée par un groupe de travail d'experts, afin de faire partager une ambition commune au profit d'un intérêt général : faire découvrir et renforcer l'entrepreneuriat dans ce secteur ainsi que développer et consolider les connaissances.

L'ambition était aussi de tenter d'apporter toute forme de contribution à la fois individuelle mais collective dans l'esprit, par le rapprochement et l'harmonie entre les métiers du chiffre, du droit, et de la stratégie.

L'expérimentation, l'engagement, le savoir-faire et les compétences des contributeurs du cahier apporteront un regard à la fois pédagogique, approfondi et passionné.

La franchise démontre et confirme de jour en jour son développement sur l'ensemble des territoires en France et à l'international.

Elle invite les porteurs de projets et investisseurs à s'orienter dans cette belle aventure entrepreneuriale qui a fait ses preuves depuis fort longtemps à travers le Monde et encourage les franchiseurs et franchisés à se dépasser chaque jour avec talent et engagement pour renforcer leurs liens et leur savoir-faire, au profit de leur réseau.

Le cahier apporte enfin les contributions nécessaires pour les jeunes entrepreneurs mais aussi pour les plus expérimentés avec une lecture plus subtile et attentive sur le fonctionnement et les dernières actualités des principes fondamentaux.

Avec la présence et l'encouragement de la Fédération Française de la Franchise, la conférence qui se rapportera à ce thème, enrichie par d'autres intervenants très expérimentés et tables rondes complémentaires, viendra sans aucun doute raffermir ces premières contributions et apporter des témoignages de réussites.

Nous espérons que cet apport fera naître dans l'esprit de chacun un intérêt professionnel pour œuvrer dans ce domaine, mais également les éléments nécessaires pour une continuité et de nouvelles réflexions au sein de l'Académie !

La franchise est donc un pari gagnant-gagnant et sans cesse renouvelé !

Bonne lecture !

Arezki GUIDDIR

Initiateur et coordinateur du Groupe

CONTACTS

Académie des Sciences et Techniques
Comptables et Financières

200-216 rue Raymond Losserand 75014 Paris
Tél. +33 (0)1 44 15 64 24

www.lacademie.info

William NAHUM
Président fondateur

Marie-Amélie CALMAO
Chargée administrative