

**RODOLPHE GALY-DEJEAN**

**DEVENIR FRANCHISÉ :  
CE QU'ON NE VOUS DIT PAS !**

TÉMOIGNAGE ET RÉFLEXIONS  
D'UN ANCIEN FRANCHISÉ

Des solutions pour mieux protéger  
les (futurs) franchisés



## Remerciements

Je remercie mes parents qui m'ont patiemment soutenu, ma famille et mes amis pour leurs attentions bienveillantes.

Merci à M<sup>e</sup> Charles Morel pour ses conseils et son implication, à Aude Payzan pour son aide dans la relecture de cet ouvrage et à Alain Lefebvre pour m'avoir fait partager son expérience de l'autoédition.

Mes remerciements vont également aux candidats à la franchise, franchisés et anciens franchisés qui m'ont fait partager leur expérience et leurs avis : Alain Josso, Anne Bultot, Anthony Jousselin, Bernard Barbié, Bernard Dizdar, Bernard Spath, Boris Courte, Cédric Guiot, Christian Michalet, Christian Stunault, Christophe Cuenin, Didier Courreges, Dominique Bloch, Dominique Falque, Dominique Jacquard, Eric Glucksman, Florent Berthelot, France Lasnier, Francise Sellier, Frédéric Laymajoux, Geneviève Decamp, Hervé Pichardie, Jacques Lefevre, Jean-Claude Brugnot, Jean-Claude Gregoire, Jean-Marc Vargel, Julien Recchia, Lionel Menand, Loris Marangone, Lucien Bonelli, Ludovic Bouvet, Marc Guerin, Marcellin Mazia, Marie-Dominique Doussain, Marie-Michèle Esnault, Michel Garaud, Michèle Binet, Nicolas Fer, Nicole Desrue, Nicole Menival, Pascal Pignot, Pascal Malteste, Philippe Catrix, Philippe Giffard Foret, Philippe Vidal, Pierre Blondeau, Sébastien Le Pouzeat, Serge Quattocchi, Sophie Verdier, Stéphane Lesage, Stéphane Teil, Valérie Huvelle, Wilhelm Sommer, William Dargnat, Yann Ramus et Yves Poussin.

Pour avoir eu la gentillesse de m'accorder leur autorisation de citer des passages importants de leurs travaux, études, articles ou livres dont ils sont les auteurs ou les ayants droit, je remercie chaleureusement M<sup>mes</sup> Françoise Thérard, Sophie Peillon, Gillian K. Hadfield et Kathleen McCormick Gnuva ainsi que MM. Jean Magnan de Bornier, Thierry Penard, Emmanuel Raynaud, Stéphane Saussier, Sean Kelly, Zoubeir Mrabet, Gérard Delteil et Hugues Bouthinon-Dumas.

Merci aussi à Anne-Marie Champain, Éliane Masser, à Christian Larue et à Francis Gauthier sans qui ce livre n'aurait peut-être jamais existé.

Enfin, ces remerciements ne seraient pas complets si je ne mentionnais pas les entrepreneurs de la Ruche, un laboratoire d'innovations sociales qui réunit des femmes et des hommes qui s'acharnent jour après jour à vouloir transformer le monde pour le laisser dans un meilleur état qu'ils ne l'ont trouvé. Leurs convictions, les idées qu'ils incarnent, leur optimisme, leur aide et leurs avis m'ont été d'une aide précieuse. J'ai une pensée toute particulière pour Abdel Ainous, Abdellah Aboulharjan, Amélie Cornu, Anne Barbarit, Anne Boulant, Anne-Cécile Malifert, Anne-Claire Gosselin, Antoine Richard, Armelle Erdogan, Aurélien Seux, Axelle Bee, Baptiste Anguis, Blandine Neveu, Camille Marguin, Caroline Renoux, Catherine Geoffroy-Legrain, Céline Violet, Chris Erlach, Christine Du, Claudine Martinez, David Demange, Deborah Portnoï, Dominique Goybet, Elodie Bouchot, Elodie Rochel, Emilie Etienne, Enora Mansour, Eric Bonnamour, Etienne Beaugrand, Florence Baitinger, François Desrozières, Françoise Réfabert, Gabrielle Portnoï, Géraldine Gabas, Gilberte Caron, Gilles Arbelot, Guillaume Benoit, Guillaume Hermitte, Isabelle Galloni d'Istria, Jean-Baptiste Brochier, Jean-Denis Léger, Jérôme Simon, Jérôme Veil, Jihane Habhab, Julien Maury, Julie Kosman, Laurent Perez, Louise Hain, Marc Lipskier, Marina Bellot, Marine Seux, Marion Levrard, Mathieu Mulliez, Mathieu Alesi, Michael Copsidas, Mihaela Lafont, Miora Ranaivoarinosy, Nadia Jebbouri, Nathalie Akoka, Nicolas Dabbaghian, Nicolas Weissleib, Océane Brondel, Olivier Monod, Pauline Brossard, Pauline Trancart, Perrine Basset, Rokia Kebe, Rokiatou Balayera, Romain Sciacqua, Quentin Brackers De Hugo, Samira Khattab, Samuel Degrémont, Sarah Coriat, Stéphanie Tutin, Sylvain Hatesse, Thomas Petitjean, Thomas Philippon, Tom-Louis Teboul, Tristan Chalvon, Veronik Mouhat, Vincent De Montalivet, William Mathalou et Xavier Moisant.

# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	7
INTRODUCTION .....	10
<b>1 LA FRANCHISE EN FRANCE.....</b>	<b>13</b>
<b>2 NOTIONS À CONNAÎTRE AVANT DE SIGNER SON CONTRAT .....</b>	<b>17</b>
2.1 L'OPPORTUNISME.....	18
2.2 L'OPPORTUNISME DES FRANCHISEURS .....	18
2.3 LE CONTRAT DE FRANCHISE EST UN CONTRAT DIT « INCOMPLET ».....	18
2.4 L'INCOMPLÉTUDE DES CONTRATS ET L'OPPORTUNISME DES AGENTS .....	19
2.5 L'OPPORTUNISME <i>EX ANTE</i> DES FRANCHISEURS .....	20
2.6 L'OPPORTUNISME <i>EX POST</i> DES FRANCHISEURS .....	20
2.7 LE DESEQUILIBRE DE LA RELATION FRANCHISEUR/FRANCHISE.....	28
<b>3 L'OPPORTUNISME DES FRANCHISEURS EN PRATIQUE.....</b>	<b>29</b>
3.1 EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OPPORTUNISTES <i>EX ANTE</i> .....	30
3.2 EXEMPLE DE FRANCHISEUR INCONSEQUENT .....	32
3.3 EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OPPORTUNISTES <i>EX POST</i> .....	33
3.4 D'AUTRES EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OPPORTUNISTES .....	38
3.5 LES COMPORTEMENTS DES FRANCHISEURS DANS LA PRESSE.....	41
<b>4 RIVALIS : ILLUSTRATION D'UNE RELATION DE FRANCHISE ET RÉFLEXIONS DIVERSES.....</b>	<b>44</b>
4.1 RECIT DE MA RELATION AVEC LE GROUPE RIVALIS .....	45
4.2 RÉFLEXIONS SUR LA PUBLICITE MENSONGERE FAITE PAR LE FRANCHISEUR ENTRE JUILLET 2004 ET OCTOBRE 2005 ....	51
4.3 RÉFLEXIONS SUR LA DISSIMULATION DU <i>TURNOVER</i> DU RESEAU ENTRE JANVIER 2003 ET DECEMBRE 2004.....	53
4.4 CALCUL DU <i>TURNOVER</i> DU RESEAU RIVALIS ENTRE JANVIER 2006 ET DECEMBRE 2009 .....	54
4.5 RÉFLEXIONS SUR L'IMAGE DE RIVALIS DANS LA PRESSE.....	55
4.6 RÉFLEXIONS SUR LES GAINS ANNONCES PAR LE FRANCHISEUR .....	56
4.7 RÉFLEXIONS SUR LES NOMBRES DE CLIENTS ANNONCES PAR LE FRANCHISEUR.....	56
4.8 RÉFLEXIONS SUR LES OBJECTIFS ANNONCES PAR LE FRANCHISEUR.....	57
4.9 RÉFLEXIONS SUR L'UNE DES METHODES DE RECRUTEMENT DU FRANCHISEUR.....	58
<b>5 RÉFLEXIONS SUR D'AUTRES SUJETS TABOUS DANS LE MONDE DE LA FRANCHISE .....</b>	<b>59</b>
5.1 LE TAUX DE REUSSITE DES FRANCHISES .....	60
5.2 L'OMERTA SUR LES RELATIONS INTER-ENTREPRISES.....	65
5.3 LES ASSOCIATIONS DE FRANCHISES.....	67
5.4 LE SILENCE DES FRANCHISES SUR LES ABUS DE LEUR FRANCHISEUR .....	72
5.5 LES IDEES FAUSSES SUR LA FRANCHISE .....	73
5.6 LES CONFLITS D'INTERETS DANS LE MONDE DE LA FRANCHISE .....	77
5.7 LA NON-PUBLICATION DE CERTAINS CHIFFRES DE LA FRANCHISE .....	77
<b>6 SOLUTIONS.....</b>	<b>79</b>
6.1 QUESTIONS AUX SPECIALISTES DE LA FRANCHISE .....	80
6.2 MODERNISER LA LOI DOUBIN.....	81
6.3 IMPOSER AUX FRANCHISEURS LE RESPECT DU CODE DE DEONTOLOGIE DE LA FRANCHISE .....	82
6.4 NOMMER UN MEDIATEUR DES RELATIONS FRANCHISEUR/FRANCHISE ET RECENSER LES PRATIQUES ABUSIVES .....	83
6.5 CREER UN OBSERVATOIRE DES ENTREPRISES FRANCHISEES ET DES RESEAUX .....	83
6.6 PUBLIER UN INDICATEUR MESURANT LES PERFORMANCES DES FRANCHISES.....	83
6.7 LANCER DES ETUDES INDEPENDANTES .....	84
6.8 DEVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DES FRANCHISES.....	84
<b>EN RÉSUMÉ .....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>88</b>

« J'ai parlé avec des capitaines d'industrie dans des hôtels, des clubs, des maisons particulières, des compartiments de chemin de fer, sur des ponts de paquebot, et j'ai été ébahi du peu de chemin qu'ils avaient parcouru dans le royaume de l'esprit. En revanche, j'ai découvert que dans le domaine des affaires, leur esprit était anormalement développé. J'ai découvert aussi que, dès qu'il s'agissait d'affaires, la moralité était nulle. »

*Ce que la vie signifie pour moi*, Jack London, 1906

## **AVANT-PROPOS**

**E**tant donné le système et la législation actuels, les relations inter-entreprises, entre deux partenaires disposant d'expériences et de moyens financiers et juridiques disproportionnés, peuvent-elles être équitables ?

En 2005, à l'époque, où j'ai signé mon contrat de franchise, je pensais que la réponse à cette question était positive. Aujourd'hui, je pense que dans bien des cas, elle est négative. Je pense aussi que cette situation n'est pas inéluctable et qu'il existe différentes solutions pour remédier au problème.

Dans les pages qui vont suivre, je vais expliquer comment j'en suis arrivé à ces conclusions. Mais commençons par le commencement et abordons la question de la genèse de ce livre sur la franchise.

Ancien franchisé Rivalis<sup>1</sup>, mon expérience m'a conduit à constater un décalage important entre d'une part l'image que les médias spécialisés, les sites commerciaux, les associations de franchiseurs et les experts de la franchise donnent du monde de la franchise et, d'autre part, les réalités que j'ai peu à peu découvertes au cours de mon expérience de franchisé.

Le 23 avril 2005, je signais mon contrat de franchise. Vingt mois plus tard, le 9 janvier 2007, j'assignais mon franchiseur devant le tribunal de commerce de Paris et le 16 mars 2011, après plus de quatre ans de procédure, j'obtenais gain de cause en appel. Parallèlement à cette action judiciaire, j'ai entrepris différentes démarches pour comparer mon expérience à celles de dizaines de franchisés venant de différents réseaux et pour comprendre les raisons de cette dissociation entre les apparences et la réalité, entre l'image donnée et les faits, entre le discours convenu et les situations vécues.

J'ai alors constaté qu'il existait des articles, des analyses et des études qui contredisent le discours très lisse et très marketé des franchiseurs et des acteurs qui font la promotion de la franchise.

J'ai par exemple découvert qu'il existait une littérature traitant des comportements opportunistes des têtes de réseau et des relations entre cet opportunisme et l'incomplétude des contrats de franchise.

J'ai aussi pu constater que des arguments utilisés pour promouvoir la franchise dans tous les pays du monde avaient cessé de l'être aux USA après que les plus hautes autorités de la franchise les eurent déclarés « potentiellement trompeurs ». Dans le même temps, en France, ces arguments continuent d'être mis en avant sans que personne, semble-t-il, ne sache retrouver les études qui démontrent leur bien-fondé.

Quel intérêt ont les franchiseurs et leurs promoteurs à présenter le monde de la franchise en dissimulant certaines réalités ?

La réponse est simple, pour séduire un maximum de candidats et pour les mettre en confiance afin qu'ils signent leur contrat sans trop se poser de question. Les meilleurs franchiseurs s'assureront eux-mêmes que leurs futurs partenaires sont bien informés et les aideront à se poser les bonnes questions. En revanche, les franchiseurs les plus opportunistes se contenteront du service minimum pour, le cas échéant, être en position d'exploiter le manque de préparation de leurs partenaires et tirer le meilleur parti de la relation de franchise.

---

<sup>1</sup> À l'époque, les partenaires du groupe Rivalis (réseau national de services aux entreprises) étaient liés à la tête de réseau par un contrat de concession et ils étaient dénommés « concessionnaires ». Au cours de son évolution, le groupe Rivalis a aussi communiqué sur ses distributeurs en utilisant les termes d'« experts », de « partenaires », de « conseillers », de « consultants » et de « franchisés ».

Je suis intimement convaincu que la désinformation ou l'omerta qui entourent nombre d'informations sur lesquelles je vais revenir dans la suite de mon développement, sont éminemment préjudiciables à la réussite des franchisés. Ce faisant, elles permettent de maintenir les futurs franchisés et les franchisés dans l'ignorance de réalités qui, si elles étaient connues, les inciteraient respectivement à mieux se préparer avant de signer leur contrat et à s'organiser afin de faire respecter leurs droits et leurs intérêts.

« Si tu veux la paix, prépare la guerre » disait Végèce. La relation de franchise est une relation longue qui cache des enjeux financiers et de pouvoir. S'engager dans une telle relation sans s'interroger sur les moyens mis ou à mettre en place pour défendre ses intérêts et les faire respecter est une erreur stratégique. Prétendre ou inciter à penser l'inverse est intellectuellement malhonnête.

Les buts de ce livre pédagogique sont de sensibiliser les franchisés à ces réalités dont personne ne parle et de proposer des solutions pour les aider à mieux tirer parti de la relation de franchise.



## **INTRODUCTION**

**E**n 1989, quelques mois avant la promulgation de la loi Doubin<sup>2</sup>, Jean Thréard, avocat spécialisé dans la défense des concessionnaires et des franchisés, a dénoncé les abus commis par les têtes de réseau dans un livre précurseur, *En toute franchise et sans concession* (Presses du Management). Vingt-deux ans plus tard, de nombreux indices montrent que ces abus sont bien plus nombreux que les apparences ne le laissent penser.

Pour le candidat franchisé qui le découvre, le monde de la franchise ressemble au paradis du commerce. Cette image soigneusement travaillée dissimule en fait une jungle regorgeant de trésors, certes, mais aussi de pièges et de prédateurs. Pour prolonger cette analogie, je dirais que de la même manière qu'il est préférable de se faire accompagner d'un guide pour explorer une jungle, il est plus prudent de s'engager en franchise en ayant à ses côtés une personne expérimentée et bienveillante.

À cause du caractère forcément partiel de sa connaissance du monde de la franchise, à cause de l'urgence, de la nécessité ou de l'impatience dans laquelle il se trouve, à cause de l'aspect séduisant et des perspectives attractives du concept qui l'intéresse, à cause du pouvoir de persuasion du franchiseur, le candidat franchisé signe souvent son contrat en ignorant des problèmes et des vérités qu'il va mettre plusieurs mois à appréhender. Dans le monde de la franchise (comme dans d'autres domaines), il existe des dangers, des comportements, des problèmes, des solutions et des astuces que seules l'expérience et la pratique permettent de connaître.

Par nature, la relation franchiseur/franchisé est une relation déséquilibrée basée sur un rapport de force à l'avantage des franchiseurs. Si toutes les têtes de réseau n'abusent pas de leur position dominante, nombreuses sont celles qui, légalement ou illégalement, profitent de cette position au détriment de leurs distributeurs. Ces franchiseurs peuvent d'autant plus facilement adopter ces comportements que le système leur garantit une totale opacité, qu'ils disposent de moyens efficaces de pression sur les franchisés et que ces derniers sont isolés et désunis.

Au travers des six chapitres qui suivent, je me propose de développer ce point de vue, de l'argumenter et d'exposer des solutions pour remédier aux problèmes identifiés.

Dans le premier chapitre, je brosse une histoire et un portrait rapide de la franchise en France.

Dans le deuxième chapitre, je passe en revue des notions, des analyses et des points de vue dont aucun des candidats à la franchise que j'ai croisés (moi le premier) n'avaient entendu parler avant de signer leur contrat – ces informations ne bénéficiant d'aucune publicité. Mais l'expérience me fait dire aujourd'hui qu'il est important de les connaître avant de rejoindre un réseau.

Le troisième chapitre réunit des extraits de livres et des articles déjà publiés dans des journaux, des magazines ou sur des sites non spécialisés dans la franchise, qui illustrent ce que peuvent être les comportements opportunistes des franchiseurs – passés sous silence par les médias censés, eux, informer les candidats à la franchise.

Dans le quatrième chapitre, je reviens sur mon expérience personnelle en décrivant l'évolution de ma relation avec mon ancien franchiseur. Je montre notamment comment j'ai peu à peu pris conscience de réalités que je n'avais pas perçues avant de signer mon contrat. Je propose aussi une analyse de la communication et des déclarations de ce réseau dans la presse.

Dans le cinquième chapitre, je passe en revue d'autres sujets tabous dans le monde de la franchise.

---

<sup>2</sup> Loi du 31 décembre 1989 qui a été adoptée pour limiter les abus perpétrés par les têtes de réseau à l'encontre de leurs distributeurs dans les années 70/80.

Dans le dernier chapitre, je propose plusieurs solutions pour remédier aux effets du déséquilibre à la fois juridique, financier et informationnel qui sous-tend les relations entre les têtes de réseau et leurs partenaires. Le recours à l'intelligence collective des franchisés est une de ces solutions.

**PREMIER CHAPITRE**  
**LA FRANCHISE EN FRANCE**

Il existe trois grandes formes de commerce : le commerce intégré, le commerce indépendant isolé et le commerce indépendant organisé.

Dans le commerce intégré, la tête de réseau distribue ses produits par l'intermédiaire de points de vente qui lui appartiennent ou qu'elle contrôle. Ce sont généralement des filiales ou des succursales dirigées par des salariés.

Les commerçants indépendants isolés sont des « petits commerçants » gérant de façon autonome et isolée leur point de vente.

Le commerce indépendant organisé est une forme de commerce dans le cadre de laquelle le commerçant conserve son indépendance juridique (mais pas économique) et une autonomie de gestion plus ou moins grande tout en étant lié à une tête de réseau ou à d'autres commerçants par des engagements qui varient en fonction du mode de fonctionnement et du type de contrat. La franchise est une des formes de commerce indépendant organisé. Elle se distingue des autres formes de commerce organisé comme la concession, la licence de marque, la commission-affiliation, la coopérative (commerce associé) et le partenariat par trois caractéristiques essentielles :

- la reproduction d'un concept éprouvé ;
- l'élaboration et la transmission d'un savoir-faire ;
- la fourniture par la tête de réseau d'une assistance commerciale et/ou technique.

Le principe du commerce en réseau apparaît au 19<sup>ème</sup> siècle avec l'apparition des premières coopératives. Le principe de la franchise remonte lui au Moyen Âge.

« Il s'agissait de l'octroi de libertés et de privilèges à des seigneurs auxquels était alloué un territoire ; en contrepartie ils versaient au roi une redevance sur les impôts et taxes qu'ils y prélevaient. Des contrats de franchise de cette époque sont très rares, on peut néanmoins encore voir celui de la ville de Chambéry, conservé à la Fédération Française de la Franchise. »<sup>3</sup>

A l'origine donc, la franchise était un procédé utilisé pour administrer un territoire étendu. Au 20<sup>ème</sup> siècle, ce procédé a trouvé une application commerciale.

« A l'aube des années trente, se sont développés simultanément aux Etats-Unis et en France, des recherches sur les procédés de distribution.

Aux États-Unis, suite à l'adoption de la loi antitrust de 1929, les constructeurs automobiles durent imaginer de nouveaux systèmes de distribution pour leurs produits : la propriété des points de vente leur fut interdite. Le pionnier fut le directeur commercial de General Motors qui en collaborant avec les juristes de la société, créa un nouveau type de contrat associant des revendeurs indépendants.

A la même époque en France, Jean Prouvost, qui dirige la lainière de Roubaix, souhaite mettre en place un réseau de distribution. Aidé d'un jeune polytechnicien, Philippe Bourguignon, ils établissent un contrat garantissant une exclusivité des produits distribués sur une zone géographique donnée. Ainsi naquit un réseau de notoriété nationale : Pingouin. »<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Jérôme SEGOND, « Limites et évolutions de la franchise », 2000, p.6, <http://mvmemoire.free.fr/m%E9moires/Les%20m%E9moires/segond.pdf>

<sup>4</sup> Ibid. p.6

Après la deuxième guerre mondiale, la franchise se développe de manière foudroyante aux États-Unis. Le gouvernement aide les vétérans sans emploi à développer des commerces indépendants sous enseigne. Il fera de même pour les vétérans du Vietnam.

En France, il faut attendre le début des années 70 pour assister à une augmentation significative du nombre d'enseignes. En 2010, la franchise en France, comptait 1477 réseaux, 58.351 points de vente, 335.000 salariés et un CA de plus de 47,89 milliards d'euros<sup>5</sup>.

Dans leur fonctionnement, toutes les formes de commerce en réseau reprennent les principes mutualistes de la coopérative (centrale d'achat, développement de concept d'agencement, notoriété de marques...) sans toutefois s'inspirer de sa gouvernance. Ainsi, il n'est pas rare qu'un même réseau mêle les différentes formes de commerce et se développe en mettant en place simultanément ou successivement des succursales, des unités franchisées et des affiliés par exemple.

La franchise est aujourd'hui le modèle le plus largement adopté par les entreprises souhaitant se développer en réseau. Elle représente en effet 63% de l'ensemble des formes de commerce organisé choisies par les enseignes<sup>6</sup>.

Par abus de langage, les observateurs et les spécialistes utilisent souvent le terme « franchise » pour faire référence au commerce indépendant organisé par opposition au commerce intégré « pur » et au commerce indépendant isolé.

Pour des raisons pratiques, dans la suite de mon développement, j'utiliserai les termes « franchise », « franchiseurs » et « franchisés » comme termes génériques pour faire référence au commerce indépendant organisé (franchise, concession, commission-affiliation, licence de marque et partenariat notamment), aux têtes de réseaux et aux distributeurs. Je parlerai ainsi de la relation franchiseur/franchisé ou de la relation de franchise pour désigner la relation entre une tête de réseau et son distributeur que celui-ci soit concessionnaire, affilié ou franchisé.

Il existe plusieurs associations regroupant des têtes de réseaux et défendant leurs intérêts. On peut notamment citer :

- la FCA, Fédération du commerce associé créée en 1963 ;
- la FFF, Fédération française de la franchise créée en 1971. Au 26 juillet 2011, la FFF déclarait 151 réseaux adhérents ;
- l'IREF, Fédération de réseaux européens de partenariat et de franchise créée en 1981.

L'information pré-contractuelle que les têtes de réseaux sont tenues de fournir aux entrepreneurs souhaitant rejoindre leur réseau est encadrée depuis le 31 décembre 1989 par la loi Doubin<sup>7</sup>. Plus précisément, cette loi s'applique dès lors qu'il s'agit d'une exploitation en réseau avec un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de l'activité visé au contrat.

En revanche, les relations franchiseurs/franchisés ne sont encadrées par aucune réglementation particulière, mais sont soumis au droit commun des contrats imposant un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité.

---

<sup>5</sup> Article publié sur le site franchise-fff.com, « Les chiffres clés en France », <http://www.franchise-fff.com/comprendre-la-franchise/les-chiffres-cles/en-france.html>

<sup>6</sup> Franchise Magazine hors série n°13 « Guide pratique 2011 », page 6

<sup>7</sup> Texte de la loi Doubin,

[http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=B863822BDB5EA36AC28FB38853CCDC5E.tpdjo11v\\_1?cidTexte=JORFTEXT000000709058&categorieLien=id](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=B863822BDB5EA36AC28FB38853CCDC5E.tpdjo11v_1?cidTexte=JORFTEXT000000709058&categorieLien=id)

En 1972, la FFF élabore le Code de déontologie de la franchise<sup>8</sup> qui se veut un code des bons usages et de bonne conduite des utilisateurs de la franchise.

---

<sup>8</sup> Texte du Code de déontologie de la franchise,  
<http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/finish/19/318.html>

**DEUXIÈME CHAPITRE**  
**QUELQUES NOTIONS À CONNAÎTRE**



**L'** incomplétude des contrats de franchise, les contrats relationnels et la théorie de l'imprévision, le déséquilibre de la relation franchiseur/franchisé, l'opportunisme des franchiseurs sont autant de notions qu'il me semble indispensable de connaître avant de s'engager en franchise, de même que les études et les points de vue qui leur sont relatifs.

Cette partie a donc pour objet de les définir et de faire connaître les opinions et les travaux de chercheurs indépendants à leur sujet.

## 2.1 L'opportunisme

Selon Wikipedia, l'opportunisme « est une conduite qui consiste à tirer le meilleur parti des circonstances, parfois en le faisant à l'encontre des principes moraux ».

Olivier E. Williamson (célèbre économiste américain) définit l'opportunisme en ces termes :

« [...] une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie. Cette dernière inclut les formes les plus apparentes telles que le mensonge, le vol et la tricherie [...], il [l'opportunisme] inclut les deux formes active et passive, ainsi que les deux types ex ante et ex post<sup>9</sup> ».

## 2.2 L'opportunisme des franchiseurs

Selon M<sup>e</sup> Mrabet :

« Le rapport contractuel né du contrat de franchise est empreint par un déséquilibre manifeste entre les prestations réciproques des parties issu de la position économiquement dominante du franchiseur. Ce dernier sera à même de fixer unilatéralement le contenu contractuel, de sorte à diminuer ses obligations tout en élargissant le champ de ses droits. Surgit alors tout un pan de comportements opportunistes du franchiseur se traduisant, notamment, par des abus au détriment du franchisé qui ne peut qu'acquiescer à la volonté de son partenaire<sup>10</sup> ».

« Les comportements du franchiseur sont ainsi empreints d'opportunisme qui se traduit en pratique par "la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées, par des efforts calculés pour fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter, ou semer la confusion lors de transactions commerciales ; ils recèlent un manque évident de franchise, d'honnêteté, de loyauté"<sup>11</sup> ».

## 2.3 Le contrat de franchise est un contrat dit « incomplet »

Dans « Les relations verticales entre entreprises », Jean Magnan de Bornier définit le contrat incomplet de la manière suivante :

---

<sup>9</sup> O.E. Williamson, 1985, « The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting », *The Free Press, a Division of Macmillan*, New York, trad. Fr. *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEdition, 1994, p. 70

<sup>10</sup> Z. Mrabet, « Les comportements opportunistes du franchiseur : étude du droit civil et du droit international uniforme », *Revue Juridique Thémis*, 2007, 41, p. 429, <http://www.editionsthemis.com/uploaded/revue/article/rjtvol41num2/mrabet.pdf>

<sup>11</sup> Ibid. p. 439

« Un contrat est incomplet quand il n'est pas possible de prévoir ni a fortiori d'écrire ce qui doit se passer dans tous les cas de figure possibles, simplement parce qu'on ne peut pas matériellement dresser la liste de tous ces cas, ni d'ailleurs tous les imaginer. Quand une circonstance imprévue se produit, il y a place pour une nouvelle négociation en vue d'interpréter ou de redéfinir les termes du contrat. C'est cette renégociation qui est le concept central des modèles de contrats incomplets<sup>12</sup> ».

## 2.4 L'incomplétude des contrats et l'opportunisme des agents

Reprenons, dans un ouvrage de Sophie Peillon, le paragraphe intitulé « Les conditions d'apparition des comportements opportunistes » :

« L'opportunisme ne survient que parce que les agents ne peuvent traduire leurs plans sous forme de contrats complets et exécutoires : leur rationalité limitée les en empêche. Par ailleurs, le risque de comportement stratégique est d'autant plus préjudiciable que la transaction fait naître une dépendance entre les cocontractants, en donnant lieu à des investissements en actifs spécifiques.

### 1.1.2.1 Une conséquence de la rationalité limitée des agents et de l'incomplétude des contrats

La rationalité limitée des acteurs interdit le recours à des contrats complets. En effet, les agents signent des contrats tout en ne pouvant pas prévoir à l'avance l'ensemble des événements futurs susceptibles d'influencer les résultats de leurs transactions. Leur rationalité est limitée, car leurs prévisions sont faillibles, des situations inattendues peuvent surgir, le langage est imprécis et ambigu, et, enfin, le calcul des solutions et l'écriture des contrats sont coûteux.

Le contrat est dès lors incomplet : il ne peut pas définir ex ante l'ensemble des obligations des cocontractants pour l'ensemble des états du monde possibles. C'est cette incomplétude contractuelle qui va ouvrir la voie à de possibles comportements opportunistes. Ces comportements, pouvant inciter les agents à ne pas révéler leur information, sont d'autant plus vraisemblables que, du fait de l'incertitude, on ne sait pas si l'agent possède ou non l'information en question. L'information révélée peut donc être volontairement incomplète ou falsifiée : l'agent peut choisir de ne pas révéler ses préférences ou de le faire de façon imparfaite.

Par ailleurs, l'opportunisme est d'autant plus problématique que la transaction implique des investissements en actifs spécifiques.

### 1.1.2.2 La spécificité des actifs : un facteur aggravant l'opportunisme

Dans l'analyse de Williamson, l'opportunisme n'est problématique que dans la mesure où la transaction implique un certain degré de dépendance entre les parties, dépendance issue de la spécificité des actifs que les cocontractants engagent dans la transaction.

La spécificité est en fait une notion générique que Williamson applique à l'analyse contractuelle : « d'une manière générale, la spécificité est l'attribut des ressources dont la valeur productive est beaucoup plus élevée à l'intérieur d'un processus particulier, pour lequel elle fait l'objet d'une transaction, que dans toute autre utilisation » (Williamson, 1990, p. 306). Williamson parle de spécificité des actifs lorsqu'un investissement durable est réalisé

---

<sup>12</sup> J. Magnan de Bornier, « Les relations verticales entre entreprises », 2004, p. 10, <http://junon.univ-cezanne.fr/bornier/rely.pdf>

pour entreprendre une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable pour une autre transaction, c'est-à-dire qu'il ne peut être réutilisé pour une autre transaction sans perte de valeur.

La spécificité des actifs engendre une faible substituabilité des contractants, car elle introduit une dépendance entre les participants à la transaction. C'est cette dépendance qui est à l'origine de l'opportunisme. En effet, l'incertitude comportementale ne perturbe la transaction que dans la mesure où la transaction est durable. Williamson précise que "la raison pour laquelle des investissements dans des actifs spécifiques durables, qui induisent une dépendance considérable, introduisent une asymétrie contractuelle entre l'offreur vainqueur et les vaincus est qu'une partie de la valeur économique serait sacrifiée si cette relation continue d'offre venait à s'achever. La contractualisation anonyme est ainsi supplantée par une contractualisation dans laquelle l'identité des parties importe, au sens où elles constituent une paire" (Williamson, 1994, p. 84).

Ainsi, l'opportunisme serait un problème secondaire s'il ne pouvait se pérenniser. Les résultats des transactions seraient inefficaces, mais uniquement de façon temporaire et locale, car, dans un système concurrentiel, le contractant lésé pourrait toujours re-contracter avec d'autres agents. Dans le cas d'investissements non spécifiques, comme dans la transaction instantanée de la théorie standard, la transaction s'adapte aux nouvelles conditions environnementales à travers le mécanisme d'allocation de marché ; l'opportunisme ne pose donc pas de problème. L'opportunisme devient un problème dès que la substituabilité entre les co-échangistes est faible, car la cessation de la coopération a alors un coût ; les cocontractants sont, en quelque sorte, "enfermés" dans leur relation<sup>13</sup>.»

## 2.5 L'opportunisme *ex ante* des franchiseurs

L'opportunisme *ex ante* est la volonté délibérée de l'une des parties à un contrat de tromper l'autre partie avant la signature de l'accord en occultant certaines informations, en donnant des informations erronées, etc.

La loi Doubin avait pour ambition de limiter l'opportunisme *ex ante* des têtes de réseau. Elle a indéniablement permis d'écarter les franchiseurs indécents les moins astucieux qui opéraient avant son entrée en vigueur. Mais aujourd'hui elle s'avère impuissante à lutter contre les abus de franchiseurs qui n'hésitent pas à l'enfreindre (l'absence de contrôle étant pour beaucoup dans cette situation) ou à la contourner adroitement.

## 2.6 L'opportunisme *ex post* des franchiseurs

L'opportunisme *ex post* profite des espaces flous laissés par le contrat. Il est associé à un comportement non équitable pouvant ou non respecter le droit.

### 2.6.1 L'incomplétude contractuelle et la complexité relationnelle dans le monde de la franchise

Bien que la relation franchiseur/franchisé puisse apparaître comme une relation très banale, elle est en fait extrêmement singulière. Elle est différente de la relation qui lie un employé à son employeur et de celle qui lie un fournisseur à son client. Elle est caractérisée par le fait que d'un

---

<sup>13</sup> S. Peillon, « Le pilotage des coopérations inter-entreprises : le cas des groupements de PME », Thèse pour le doctorat de sciences économiques, 2001, p. 25, <http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/extheses/50386-2001-Peillon.pdf>

côté les franchisés détiennent la plus grande partie des actifs immobilisés du réseau et que, de l'autre, le franchiseur détient le droit de décider comment les franchisés devront utiliser ces actifs.

Pour Gillian K. Hadfield (professeur de droit et d'économie à l'*University of Southern California Law School* à Los Angeles), les efforts faits par les autorités pour protéger les franchisés de l'opportunisme des franchiseurs sont insuffisants car ils ne s'attaquent pas aux vrais problèmes, à savoir l'incomplétude des contrats de franchise et la complexité de la relation franchiseur/franchisé. Dans un article intitulé « *Problematic Relations : Franchising and the Law of Incomplete Contracts* », Gillian Hadfield propose une approche alternative à l'analyse des accords de franchise en prenant en compte leur incomplétude. Je vous propose ci-dessous une traduction de l'introduction de cette réflexion<sup>14</sup>.

« Les obligations de faire ou ne pas faire certaines actions sont les éléments indispensables sur la base desquels se fondent la plupart des échanges. Même la forme la plus simple de transaction intervenant sur le marché au comptant repose sur des engagements : celle de l'État, de donner une valeur à un morceau de papier lors d'échanges futurs, et celle du vendeur, de ne pas reprendre ce qu'il a vendu. Comme les transactions se sont étalées dans le temps et sont devenues plus complexes, il est apparu plus opportun de sécuriser le système d'échange que d'agir sur la stabilité de la monnaie et de la propriété. Il a également fallu travailler au renforcement du contrat.

Un contrat complet spécifie de manière précise et immédiatement vérifiable par un tiers les actions qui devront être réalisées quels que soient les événements futurs qui surviendront. Les dispositions classiques visant à faire exécuter un tel contrat permettent efficacement de garantir le respect des engagements négociés. Le cas échéant, les tribunaux obligent les parties à respecter leurs obligations tout en tenant compte de l'équilibre qui a prévalu lors de la rédaction du contrat.

En réalité, les contrats complets sont très rares. En conséquence, le droit des contrats classiques a toujours cherché à remédier aux imprécisions accidentelles résultant soit de l'ambiguïté linguistique soit de l'absence de disposition prévoyant que tel événement, parfois imprévu, obligerait les parties de telle manière. Plus récemment, cependant, les spécialistes ont reconnu que l'imperfection contractuelle n'était pas toujours le simple fait du hasard. Souvent, les contrats sont, soit par force, soit intentionnellement, incomplets parce que les parties souhaitent que les obligations attachées à la réalisation d'événements incertains soient souples tout en étant un minimum définies. Cette volonté commune a pour effet de limiter la portée et la précision des termes employés lors de la rédaction du contrat. Par ailleurs, les contrats incomplets sont souvent au cœur de relations qui lient des partenaires sur le long terme. Les cocontractants se connaissent et la majeure partie de leurs échanges sortent du cadre contractuel : ces échanges ne sont pas encadrés par des termes précis qu'un juge pourrait contraindre les parties à respecter, mais reposent sur un équilibre subtil entre coopération et contrainte, communication et stratégie.

Définir les obligations visant à encadrer contractuellement une relation est problématique. En plaçant le juridique au cœur des liens qui lient deux partenaires, le contrat altère la relation qui prévalait avant la signature du contrat. Cependant, précisément parce que l'équilibre relationnel entre les cocontractants est difficilement modifiable à huis clos, les engagements contractuels incomplets ne prévoient pas les évolutions accidentelles de cet équilibre. Aussi, quand une circonstance imprévue survient, la relation qu'entretiennent les parties est censée leur permettre de déterminer les actions à mener. Dans la mesure où les tribunaux ne peuvent pas faire la distinction entre une action qui contreviendrait à une obligation et une action qui prendrait quelques libertés avec cette obligation, les contrats incomplets ne

---

<sup>14</sup> G. K. Hadfield, « Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts », *Stanford Law Review*, vol. 42, 1990, p. 927-992, <http://infofranpro.wdfiles.com/local--files/1990401-problematic-relations/Problematic%20Relations.pdf>

peuvent pas jouer correctement le rôle clé qu'on attend d'eux dans le cadre de nombreuses transactions complexes.

C'est dans cet univers dominé par l'incomplétude contractuelle et la complexité relationnelle que la franchise se définit. Les contrats de franchise sont la base d'une forme d'organisation unique utilisée au cours des quarante dernières années et qui intervient dans un tiers du commerce de détail. La franchise est un système qui combine intégration et délégation, contrôle et indépendance. Le contrat de franchise crée une relation qui n'est comparable ni à une relation entre un employeur et un employé ni à une relation entre un travailleur indépendant et un client. Il concerne des marchés soumis à des évolutions rapides et à de hauts niveaux d'incertitude. Il engendre des relations multi-niveaux : personnelles et économiques, corporatistes et politiques. En somme les obligations du contrat de franchise suscitent d'énormes problèmes. Bien qu'investissant à perte de très importantes sommes d'argent, les franchisés restent soumis au contrôle du franchiseur qui peut facilement menacer leur investissement. De leur côté, les franchisés peuvent porter préjudice, parfois significativement, à la réputation du franchiseur en négligeant la qualité des produits.

Ce système particulier qu'est la franchise sollicite de nombreux domaines du droit comme le droit de la concurrence, le droit de la responsabilité, le droit de la propriété intellectuelle, le droit boursier et le droit commercial. Mais surtout, la franchise pose des problèmes au droit des contrats. Les commentateurs ont reproché au contrat de franchise d'être un contrat d'adhésion inique. Ils ont vivement insisté pour que l'obligation d'agir de bonne foi et le devoir de loyauté soient systématiquement mentionnés dans ce type de contrat. Par ailleurs, des efforts tant doctrinaux que législatifs (aussi bien au niveau de l'État qu'au niveau fédéral) ont été entrepris afin de limiter les pouvoirs que confère au franchiseur le contrat, quand il arrive à terme ou lors de son renouvellement. Chacune de ces approches s'est intéressée à un aspect particulier du caractère singulier du contrat de franchise, mais aucune ne s'est encore attaquée d'une manière satisfaisante au vrai du problème : l'incomplétude des contrats encadrant une relation aussi complexe, une relation qui nécessite un haut niveau d'engagement afin de protéger de l'opportunisme des franchiseurs les investissements importants réalisés à fonds perdus par les franchisés.

Cet essai propose une approche alternative à l'analyse des contrats de franchise en considérant sérieusement leur incomplétude inévitable. Le point de départ repose sur le fondement de la théorie du contrat relationnel, à savoir que, lorsqu'un contrat est au centre d'une relation identifiable telle que la relation franchiseur/franchisé, les obligations formelles sont souvent modifiées, ajoutées ou totalement remplacées par les règles qui gouvernent cette relation. Jusqu'à présent, l'explication de ce point de vue s'est surtout cantonnée aux domaines théoriques. Mon objectif dans cet article est de pousser plus loin l'analyse théorique de l'importance des éléments relationnels de manière à dégager des conseils pratiques pour aider les tribunaux confrontés à l'exercice difficile de devoir résoudre des conflits entre un franchiseur et un franchisé liés par un contrat incomplet.

Je me suis d'abord intéressée à la dynamique économique engendrée par l'incertitude, par les coûts fixes irréversibles et par le contrôle de la relation franchiseur/franchisé. Je soutiens que cette dynamique est à l'origine des problèmes auxquels sont confrontés le franchisé et le franchiseur quand ils essaient de sécuriser leurs relations. Par conséquent, les efforts juridiques pour interpréter les obligations nées du contrat de franchise devraient s'attacher à déterminer comment et dans quelles conditions ces obligations ont été définies par les parties. À ce stade, les règles régissant la relation franchiseur/franchisé deviennent importantes. En l'absence de termes contractuels explicites pour décrire un engagement, quand les spécifications du contrat apparaissent incomplètes, les tribunaux doivent prendre en considération ces règles relationnelles pour voir si celles-ci arrivent à remplacer les obligations nécessaires mais non définies.

On ne peut pas imposer à des cocontractants de se conformer à telles ou telles règles relationnelles sous prétexte que ces règles permettent de remédier aux problèmes posés par

les obligations d'un contrat incomplet. Mais les tribunaux devraient déterminer la vraisemblance pour que les cocontractants aient eux-mêmes, implicitement ou explicitement, misé sur les règles relationnelles pour gérer les obligations qu'ils ne pouvaient mettre par écrit. Ainsi, la relation qui lie deux parties devient importante dans la mesure où elle contribue directement aux obligations négociées par le franchisé et le franchiseur à la formation du contrat. Respecter la capacité des parties à contrôler leur relation sous-entend que l'on admet que les obligations proviennent non seulement du contrat écrit, mais aussi de la relation elle-même.

En se fondant sur l'analyse économique et sur l'analyse relationnelle, cet exposé soutient que les tribunaux interprètent systématiquement les contrats de franchise d'une manière inadéquate, qui a pour effet de galvauder leur fonction comme moyen de remédier aux problèmes cruciaux posés par des obligations imprécises qui menacent l'établissement des relations franchiseur/franchisé. En particulier, les décisions de justice relatives au déséquilibre des obligations des deux parties déçoivent systématiquement les attentes des franchisés. Les tribunaux peuvent convenablement promouvoir l'utilisation des contrats pour équilibrer la relation franchiseur/franchisé simplement en prenant en compte la dimension relationnelle et économique des obligations contractuelles lors de leur interprétation et de leur exécution.

L'organisation de cet exposé découle directement de l'importance accordée à la nécessité d'intégrer les caractéristiques économiques, relationnelles et doctrinales de la franchise.

La section I examine les caractéristiques institutionnelles du secteur de la franchise et répond à la question "Qu'est-ce que la franchise ?".

La section II analyse la structure juridique formelle de la franchise en se concentrant plus spécifiquement sur le contenu des contrats.

La section III s'intéresse à l'économie de la franchise en mettant en lumière les caractéristiques économiques fondamentales de la relation franchiseur/franchisé ainsi que les problèmes de négociation et de définition des engagements qui les accompagnent.

La section IV se penche sur les aspects informels de la relation franchiseur/franchisé. Cette partie traite des normes "relationnelles" de la franchise relatives à la résolution de litiges.

La section V traite de la nature des conflits franchiseur/franchisé portés devant les tribunaux, en se référant aux analyses institutionnelles, relationnelles et économiques abordées dans les sections précédentes pour mieux éclairer les aspects problématiques de ces conflits.

La section VI propose une critique de la méthode actuelle utilisée pour résoudre ces conflits et examine comment une approche relationnelle de l'interprétation des contrats pourrait aider à leur résolution. »

En France, Thierry Penard (professeur d'économie à l'Université de Rennes 1), Emmanuel Raynaud (économiste) et Stéphane Saussier (professeur de sciences de gestion à l'Université de Paris I) reconnaissent eux aussi que l'interaction entre l'incomplétude du contrat de franchise et la complexité de la relation franchiseur/franchisé sont sources de problèmes :

« L'incomplétude des contrats de franchise et le caractère relationnel de ce type d'accord sont cependant sources de problème. Les parties peuvent avoir des comportements opportunistes durant l'exécution du contrat (incomplet). Par exemple, si un événement survient qui oblige les parties à modifier leur comportement, l'une ou l'autre des parties peut avoir intérêt à essayer de renégocier les termes de l'accord de manière à obtenir un partage de la valeur plus favorable. De la même manière les parties peuvent avoir des interprétations divergentes sur les conséquences d'un événement imprévu. En cas de litige entre un franchisé et le franchiseur, comment la cour doit-elle interpréter les modifications proposées

par l'une ou l'autre des parties (ou refuser d'accepter ces modifications) ? Comme l'exercice d'une flexibilité nécessaire à l'adaptation de l'accord ? Comme la manifestation d'un comportement opportuniste qui déroge aux engagements initiaux ? L'incomplétude du contrat a comme conséquences l'existence de litiges entre les parties et la difficulté qu'aura un tribunal pour comprendre l'origine du conflit et statuer sur les responsabilités. Le tribunal doit dans ce cas avoir une compréhension assez fine de la relation entre le franchiseur et le franchisé afin de connaître les intentions initiales des parties et les déviations par rapport à l'interprétation du contrat<sup>15</sup>. »

## 2.6.2 Les contrats relationnels et la théorie de l'imprévision

Dans « Théories des contrats et réseaux de franchise : analyse et enseignements », Thierry Penard, Emmanuel Raynaud et Stéphane Saussier reviennent sur cette notion de contrat relationnel :

« Les travaux basés sur les contrats incomplets soulèvent aussi des questions. Une conséquence encore largement explorée de l'incomplétude contractuelle est le caractère largement relationnel et flexible des contrats de franchise (Hadfield [1990]). Cette remarque dépasse d'ailleurs le cadre des accords de franchise et est valable pour la grande majorité des travaux sur les contrats inter-entreprises (voir Baker et al. [2002]). Le contrat de franchise ne résume pas l'intégralité des interactions entre franchiseur et franchisés dont certaines se font "hors contrat" c'est-à-dire sans être complètement guidées par les clauses du contrat écrit. En situation d'incertitude forte, les parties préfèrent intentionnellement laisser le contrat plus incomplet avec le désir de le rendre flexible (Saussier [2000]). Les engagements des parties ne sont alors pas exclusivement médiatisés par les termes vérifiables du contrat mais prennent appui sur la relation elle-même, sur des normes de comportement développées par les parties au gré de leurs interactions. Cette analyse du caractère relationnel des contrats de franchise a du mal à s'intégrer dans l'analyse économique "standard" des contrats, en particulier en raison d'une grande difficulté à intégrer dans les modèles formels des notions comme les normes de comportement ou la flexibilité d'un contrat, notions qui renvoient en dernier ressort à celle de rationalité limitée. Il s'agit pourtant d'un terrain où une approche associant le droit et l'économie pourrait s'avérer particulièrement féconde pour améliorer notre compréhension des relations contractuelles et, éventuellement, fournir aux tribunaux des outils d'aide à la décision. L'introduction par Baker et al. [2002] et Halonen [2002] d'une dimension de contrat relationnel dans une formalisation plus standard est de ce point de vue intéressante. Elle ouvre de nouvelles perspectives, en particulier l'étude des interactions entre aspects formels et informels des contrats dans une situation de jeu répété ainsi que la prise en compte de nouvelles modalités d'incitation des parties<sup>16</sup>. »

Dans la présentation d'un article publié dans la *Revue internationale de droit économique*, Hugues Bouthinon-Dumas, professeur de droit à l'ESSEC Business School, explique pourquoi les contrats relationnels devraient pouvoir faire l'objet de révision dans certaines circonstances :

« Certains contrats devraient pouvoir faire l'objet d'une révision pour imprévision. Il s'agit des "contrats relationnels" dont la théorie a été initialement élaborée par la doctrine juridique et

---

<sup>15</sup> T. Penard, E. Raynaud et S. Saussier, « La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur/franchisé », Étude menée pour le compte du Centre d'analyse théorique des organisations et des marchés, 2004, p. 44, <http://www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/pdf/saussier-juin-2004.pdf>

<sup>16</sup> T. Penard, E. Raynaud et S. Saussier, « Théories des contrats et réseaux de franchise : analyse et enseignements », article publié en 2003, p. 26-27, <http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/biblio/Surveyfranchise.pdf>

économique américaine. Ces contrats visent à organiser une relation économique durable entre des agents juridiquement autonomes. [...]

Si on reconnaît que le problème de la théorie de l'imprévision ne se pose pas de la même manière pour tous les contrats, on admettra plus facilement que les contrats "relationnels" – ceux qui permettent à des agents d'organiser une collaboration durable – doivent pouvoir être révisés. [...]

Le problème de l'imprévision se pose lorsqu'un contractant se trouve obligé d'exécuter une obligation alors que la survenance de circonstances nouvelles et imprévisibles au jour de la conclusion du contrat rend cette exécution beaucoup plus difficile ou très onéreuse. La théorie de l'imprévision propose de modifier le contrat de manière à soulager le créancier surchargé par les circonstances<sup>17</sup>. »

### 2.6.3 Les déviations comportementales du franchiseur

Dans « La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur/franchisé », Thierry Penard, Emmanuel Raynaud et Stéphane Saussier décrivent les déviations comportementales des franchiseurs en les regroupant dans deux catégories, celles relatives au non-respect des termes du contrat et celles relatives au non-respect de l'esprit du contrat.

« Le franchiseur bénéficie d'une position privilégiée au sein du réseau du fait qu'il est le détenteur d'un concept performant. Cette situation lui confère un avantage considérable sur le franchisé. Il le dirige, le contrôle, lui impose son point de vue, voire même le révoque. Il est maître de la stratégie collective. »

#### Le non-respect des termes du contrat

##### *Le manquement à l'obligation d'assistance*

Le devoir d'assistance est l'une des obligations essentielles du contrat de franchise. Le règlement communautaire impose à cet égard au franchiseur "la fourniture continue d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord". Ceci est bien spécifié aussi dans le code de déontologie européen de la franchise. Or, il est des cas où le franchiseur ne respecte pas cette obligation, soit parce qu'il ne dispose pas des compétences suffisantes, soit parce que l'aide fournie n'est pas en adéquation avec les besoins réels du franchisé. Afin d'éviter qu'un tel scénario ne se généralise, la jurisprudence condamne tout manquement à cette obligation.

##### *Le manquement à l'obligation du fait personnel*

Lorsqu'un franchiseur décide de contracter avec un candidat à la franchise, il s'engage, en contrepartie des efforts consentis par ce dernier, à lui communiquer son concept et, par là même, le potentiel clientèle qu'il véhicule. Pour cela, le titulaire du réseau peut faire bénéficier son franchisé de deux exclusivités : de franchise et territoriale. Une fois ces exclusivités consenties, le franchiseur ne doit pas pouvoir disputer à son franchisé les virtualités qu'elles recèlent faute de quoi il porte atteinte aux obligations de garanties de jouissance paisible et d'éviction qu'il a contractées en apposant sa signature sur le document contractuel. Cela peut pourtant arriver essentiellement dans le cas de la violation de l'exclusivité territoriale de la part du franchiseur. Outre le cas d'une

---

<sup>17</sup> Hugues Bouthinon-Dumas, « Les contrats relationnels et la théorie de l'imprévision », *Revue internationale de droit économique*, 2001, tome XV, 3, p. 339-373. DOI : 10.3917/ride.153.0339, [www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RIDE\\_153\\_0339](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RIDE_153_0339)



modification unilatérale de la zone d'exclusivité attribuée, les juges pourront sanctionner tout manquement à cette obligation de garantie.

- Tel est le cas par exemple d'un franchiseur qui diffusait, sur le territoire dévolu au franchisé, deux mois avant l'expiration du contrat, une circulaire annonçant les noms et adresses d'un nouveau franchisé et invitant les clients à prendre contact "dès à présent" avec ce dernier.
- Portent également atteinte à l'exclusivité territoriale du franchisé les pratiques de prospection et de vente à domicile réalisées par une société dont le franchiseur s'est porté acquéreur.
- De même, doit être considéré comme une violation de l'exclusivité le fait pour un franchiseur de permettre à la grande surface dans laquelle est installé un franchisé de vendre ses produits.
- Enfin, peut être considéré illicite le fait que le franchiseur vende ses produits dans le secteur concédé alors même qu'il s'est expressément réservé la possibilité de le faire. La responsabilité du franchiseur est engagée dans la mesure où les méthodes de commercialisation utilisées s'avèrent identiques à celles employées par le franchisé.

## **Le non-respect de l'esprit du contrat**

### *La violence économique du franchiseur*

Le franchiseur, du fait de sa position prépondérante au sein de son organisation, adopte dans certaines situations des comportements opportunistes contraires à la dimension coopérative du contrat de franchise. De tels agissements, bien qu'étant économiquement profitables à son endroit, sont plus que discutables au plan de l'éthique contractuelle. Ces agissements peuvent prendre plusieurs formes :

- Les pratiques restrictives de liberté : le franchiseur contraint fréquemment le franchisé à se soumettre à une série d'obligations dont il est le principal bénéficiaire.
- L'exclusion des marchés : en sa qualité de chef d'entreprise, le franchiseur cherche à faire fructifier ses investissements. Pour cela il va essayer d'écarter le franchisé des marchés environnants. Cela prend la forme de clauses d'exclusivité d'aménagement et/ou d'approvisionnement, qui peuvent porter atteinte au libre jeu de la concurrence. Ces clauses sont illicites dès lors qu'elles restreignent la concurrence si elles ne sont pas justifiées par la protection de l'identité du réseau.
- L'imposition des prix de vente : l'imposition d'un prix de vente est strictement interdite au plan aussi bien communautaire que national. Cette position de principe s'explique par la volonté de garantir l'exercice d'une libre concurrence entre les divers acteurs présents sur le marché. Le franchiseur ne peut que proposer des prix indicatifs et ne peut sanctionner les franchisés dans le cas où ces prix ne seraient pas suivis.
- Les pratiques déloyales du franchiseur : le franchiseur peut chercher à détourner à son seul profit la clientèle de son franchisé, en organisant, par l'intermédiaire d'une autre enseigne, la diffusion de ses produits ou services dans le secteur concédé. Par exemple, dans une affaire André, il a été reproché au franchiseur d'avoir sévèrement concurrencé ses franchisés en distribuant sous une autre enseigne (la Halle aux Chaussures) une ligne de produits comparables. Ce genre de pratiques se rencontre couramment dans des secteurs tels que la chocolaterie, l'habillement ou encore la coiffure. L'exemple du franchiseur Gérard Glémoin est de ce point de vue tout à fait symptomatique. Après avoir lancé un réseau de salons de coiffure (Saint-Algue), ce dernier n'a pas hésité, pour stimuler ses adhérents, à développer sous d'autres enseignes des réseaux concurrents (Intermede, City Looks, Coiffeco). En se comportant de la sorte et sous prétexte de cibler une autre catégorie de clientèle, le franchiseur agit bien souvent au mépris de toute considération partenariale et à son seul profit.

### *La violence culturelle du franchiseur*

Cette violence "culturelle" qui consiste pour le franchiseur à profiter de termes contractuels qui profitent à lui seul peut prendre plusieurs formes :

- La surexploitation du réseau ou la "franchise tournante" : le franchiseur peut multiplier les ouvertures sans se soucier de la qualité des adhérents et de la viabilité de leurs magasins dans le but d'obtenir le meilleur maillage sectoriel et le plus de rentrées financières possibles. Une fois le réseau installé, il ne lui reste qu'à faire tourner son réseau à plein régime, c'est-à-dire à faire en sorte que le franchisé fraîchement entré dans le réseau s'épuise rapidement pour le remplacer par un autre et percevoir ainsi de nouveaux droits d'entrée. Il encaisse de surcroît de nouvelles sommes pour la réfection du point de vente. Cette stratégie fonctionne d'autant mieux que l'enseigne bénéficie d'une forte image auprès des consommateurs.
- La surexploitation du franchisé ou la "franchise négrière" : l'objectif du franchiseur dans ce type de relations est de maintenir son cocontractant dans une sorte de servage économique-juridique. Il s'agit d'une stratégie cherchant à utiliser le travail et le capital du franchisé au seul profit du franchiseur, c'est-à-dire en ne laissant que le minimum au franchisé. En termes économiques, on parlerait d'une relation Principal-Agent, où le Principal s'accapare tout le surplus de la relation. Ainsi, par exemple, le franchiseur en invoquant un nécessaire réaménagement du point de vente ou un déplacement stratégique vers un emplacement plus attractif soumet inévitablement son cocontractant à des contraintes financières très élevées, l'obligeant à l'emprunt et ainsi à une forte dépendance économique vis-à-vis du franchiseur<sup>18</sup>. »

Voilà un exemple de pratique restrictive de liberté parfaitement légale mais allant clairement à l'encontre des intérêts des franchisés. Elle est utilisée par certains franchiseurs pour faire pression sur leurs franchisés et les contraindre à ne pas sortir du rang. Elle consiste à insérer dans le contrat de franchise une clause obligeant les distributeurs à procéder, par exemple, à des travaux d'agencement si le franchiseur décide de relooker les magasins du réseau ou à renouveler les machines pour garantir une qualité optimum de service. Rien de bien méchant en apparence dans cette obligation, sauf qu'en pratique, pour la respecter, de nombreux franchisés vont devoir contracter un crédit dont la durée va excéder celle du contrat de franchise restant à courir.

Cette pratique a deux effets :

- d'abord elle permet d'exclure du réseau les franchisés qui ne respectent pas les termes de la clause,
- ensuite, à la fin de leur contrat de franchise, les franchisés vont devoir continuer à rembourser leur emprunt. Il est donc vital pour ces derniers que ce contrat soit reconduit pour leur permette d'honorer les échéances du crédit. Le problème est que ce renouvellement est soumis au bon vouloir du franchiseur. Autant dire que les franchisés qui n'obéissent pas au doigt et à l'œil s'exposent à ne pas voir leur contrat reconduit, avec toutes les conséquences que cela entraîne.

Pour finir, on notera que les déviations comportementales des franchisés sont aussi une réalité qu'il n'est pas permis de nier<sup>19</sup>. Parallèlement, l'honnêteté intellectuelle la plus élémentaire oblige à admettre que les franchiseurs sont bien mieux armés pour se protéger des déviations comportementales des franchisés que les franchisés ne le sont pour se protéger des déviations comportementales des franchiseurs.

---

<sup>18</sup> T. Penard, E. Raynaud et S. Saussier, « La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur/franchisé », Étude menée pour le compte du Centre d'analyse théorique des organisations et des marchés, 2004, p. 47, <http://www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/pdf/saussier-juin-2004.pdf>

<sup>19</sup> T. Penard, E. Raynaud et S. Saussier, *ibid.*, p. 45

## 2.7 Le déséquilibre de la relation franchiseur/franchisé

« Ce faisant, le déséquilibre inhérent à la relation de franchise n'est plus perçu comme un "mal en soi", mais plutôt comme un "mal nécessaire" à la survie du système. Une juridisation de ce déséquilibre a même été instaurée, quoique contrôlée, afin qu'il ne puisse pas dépasser les limites de ce qui est raisonnable.

Néanmoins, le souci de maintenir intact l'esprit même de la franchise, en légalisant ce déséquilibre, n'est pas à même de lui garantir un sauvetage sans victime. Le franchiseur est grandement tenté de profiter de ce déséquilibre pour exploiter son contractant.

L'existence des contrats déséquilibrés n'est plus à démontrer. Le déséquilibre inhérent à la relation de franchise en est sûrement une illustration. Comme nous l'avons vu, ce déséquilibre est fortement favorisé par un abus de pouvoir d'une partie disposant d'une position économiquement dominante. Cette situation favorisera l'opportunisme du franchiseur qui se manifestera par un comportement "contraire à la compréhension du contrat par l'autre [le franchisé], sans nécessairement aller à l'encontre de la lettre de l'entente, mais d'une manière à effectuer un transfert de richesse au détriment de l'autre [le franchisé] et à son propre profit"<sup>20</sup> ».

Dans sa thèse intitulée « Le déséquilibre inhérent de la relation de franchise : étude comparative du droit français et du droit américain », Kathleen McCormick Gnuva écrit :

« La relation de franchise est compliquée. Elle se déroule dans un contexte économique, mais elle n'est pas comme d'autres relations commerciales. Le franchiseur et le franchisé signent un contrat que le franchiseur rédige seul, qui accorde à l'une des parties – le franchiseur – beaucoup de droits discrétionnaires et qui impose à l'autre – le franchisé – de nombreuses obligations. Les parties ont des intérêts qui diffèrent mais seule une d'entre elles a le pouvoir d'imposer les siens. De plus le contrat de franchise est nécessairement "incomplet". Devant s'appliquer à une relation longue et évolutive, il laisse obligatoirement beaucoup de latitude au franchiseur. Il y a des conflits entre le franchiseur et le franchisé lorsque le franchisé croit que le franchiseur a exercé ses droits "opportunistically", c'est-à-dire pour servir ses propres intérêts.

Le franchisage étant un facteur important des économies françaises et américaines, les droits des deux pays ont été obligés de se confronter au problème du déséquilibre des pouvoirs ainsi que des conflits qui en résultent.[...] »

Et l'auteur de conclure :

« S'il est possible de conclure que la France et les États-Unis essaient de faire face aux conflits que la relation de franchise entraîne, il est cependant difficile d'affirmer qu'un équilibre dans la relation de franchise a résulté de leurs efforts<sup>21</sup>. »

Rien ne permet de penser que ce qui était vrai à l'époque où ont été écrits ces mots, en 1997, ne l'est plus aujourd'hui.

---

<sup>20</sup> Z. Mrabet, « Les comportements opportunistes du franchiseur : étude du droit civil et du droit international uniforme », *Revue Juridique Thémis*, 2007, 41, p. 441, <http://www.editionsthemis.com/uploaded/revue/article/rjtvol41num2/mrabet.pdf>

<sup>21</sup> K. McCormick Gnuva, « Le déséquilibre inhérent de la relation de franchise : étude comparative du droit français et du droit américain », 1997.

## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **L'OPPORTUNISME DES FRANCHISEURS EN PRATIQUE**

**L**es médias spécialisés, dont le rôle est d'informer les candidats à la franchise et de faire œuvre de pédagogie, ne communiquent pas sur les notions abordées dans le chapitre précédent et en particulier sur l'opportunisme des franchiseurs. Pourtant, illustrer un risque est la meilleure façon de sensibiliser les personnes qui s'y exposent et de les inciter à adopter une attitude permettant de l'éviter et de s'en protéger. Cet opportunisme a de nombreux visages et ce chapitre en présente quelques-uns.

Pour ce faire, et pour limiter le risque d'être mis en cause sans être en mesure de pouvoir prouver ma bonne foi, j'ai pris le parti de m'appuyer exclusivement sur des articles de journaux et des passages de livres qui font référence à des cas concrets et qui n'ont jamais été contestés.

Ainsi, certaines histoires relatées datent d'avant 1990, c'est-à-dire avant que la loi Doubin n'entre en vigueur. À ce sujet, je pense utile d'apporter les précisions suivantes. Concernant les comportements opportunistes *ex ante*, la loi Doubin a permis au début des années 90 et dans une certaine mesure, de les limiter. Mais le fait est qu'en 2010, compte tenu de l'absence de contrôle et de l'imprécision des termes de la loi, de nombreux franchiseurs l'enfreignent purement et simplement ou la contournent astucieusement.

Concernant les comportements opportunistes *ex post* : les mêmes causes produisant les mêmes effets, aucune loi spécifique n'ayant jamais encadré les relations entre franchiseurs et franchisés, nombre de comportements indéliçables qui avaient cours avant le 31 décembre 1989 ont toujours cours aujourd'hui.

### **3.1 Exemples de comportements opportunistes *ex ante***

Dans les exemples qui suivent, les candidats à la franchise traitent avec des franchiseurs qui leur dissimulent des informations ou qui leur communiquent des informations erronées.

#### **3.1.1 Cas d'un franchiseur affichant des perspectives de gains très exagérées**

« Afin d'attirer de futurs distributeurs, les franchiseurs ne lésinent pas sur les moyens. Les petites annonces dans la presse fleurissent, notamment dans les journaux professionnels. Les marques se présentent alors sous leur jour le meilleur en annonçant toujours des chiffres très flatteurs. En mars 1987, Natalys, spécialiste des articles pour enfant, déclarait ainsi son identité dans le *Journal du textile* : "Boutique franchisée type : 100 m<sup>2</sup> ; [230.000 euros à 300.000 euros] de chiffre d'affaires pour une mise de fonds initiale de [15.000 euros]". Rien d'extraordinaire, certes. La description est, néanmoins, très exagérée comparée à la situation d'Odette Tarmon, franchisée Natalys dans une petite ville de Vendée. Ses chiffres d'affaires, à elle, ne sont pas fictifs : 1982 = [45.116 euros] ; 1983 = [45.399 euros] ; 1984 = [50.091 euros] ; de janvier à juin 1985 = [19.912 euros]. Ensuite, elle a jeté l'éponge<sup>22</sup>. »

#### **3.1.2 Cas où le franchiseur recrute des franchisés quelques semaines avant de déposer son bilan**

---

<sup>22</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 115

« L'absence de renseignements ou la communication d'informations incomplètes ou volontairement erronées sont à l'origine de bien des déconvenues. Comment contrer cela puisqu'il n'existe aucune règle ? Intituler un contrat "contrat de franchise", qu'il soit de distribution ou de service, c'est simplement justifier la perception d'un droit d'entrée souvent fort élevé et le paiement d'une redevance le plus souvent calculée sur le chiffre d'affaires réalisé. Le procédé est tentant pour renflouer une trésorerie défailante.

Exemple : un entrepreneur passe dans l'hebdomadaire *l'Express*, fin 1983, une annonce pour la recherche de franchisés. Deux candidats se présentent et signent un contrat les 13 janvier et 7 février 1984. Ils remettent chacun [23.000 euros] au titre du droit d'entrée, plus [15.000 et 23.000 euros] au titre de la caution. Le franchiseur encaisse donc [84.000 euros]. Le 4 avril 1984, le franchiseur dépose son bilan et la date de cessation de ses paiements est reportée au 21 mars 1984. Les franchisés s'estiment victimes d'une escroquerie et ils déposent plainte. Ils ne seront pas suivis par le tribunal correctionnel. Celui-ci prendra en considération la date de l'annonce (17 décembre 1983), celle du contrat (fin janvier, début février) et la date officielle de la cessation des paiements pour conclure que les franchisés ont eu le temps d'étudier le contrat et de se renseigner sur la société, alors même que [84.000 euros] avaient déjà été versés. Et la justice de conclure que le recours au franchisage n'a pas été, pour le prévenu, un moyen de renflouer la trésorerie de la société. Si la date de cessation des paiements a été arrêtée au 21 mars, il est cependant curieux de constater que, trois mois avant, l'inculpé recrutait par l'intermédiaire d'un support aussi prestigieux que *l'Express*. Les victimes, elles, devaient se reprocher de ne pas avoir consulté le bilan 1983 de l'annonceur qui ne sera, d'ailleurs, publié au Registre du commerce qu'en juillet 1984 !

Le renversement de la charge de la preuve que la justice opère quand il s'agit d'apprécier les conditions d'engagement des professionnels est préoccupant. Le consommateur a droit à une protection totale (publicité mensongère, loi sur les fraudes, etc., l'arsenal juridique est au point). On doit le renseigner honnêtement. Le professionnel, lui, est censé tout connaître. C'est normal. Il doit se méfier et vérifier toutes les informations qui lui sont données. Mais faudrait-il qu'il en ait les moyens ! <sup>23</sup>»

### 3.1.3 Cas d'un franchiseur présentant une étude de marché fallacieuse

« Autre exemple : les Jupil passent avec un fournisseur de l'Aisne un contrat de franchise pour l'exploitation d'un magasin aux environs de Charleville-Mézières. Afin qu'ils disposent d'une trésorerie nécessaire au paiement comptant du stock de départ, le fournisseur se porte caution de l'ouverture d'un crédit mis à leur disposition par un établissement financier. Avant de s'engager, ils reçoivent du fournisseur une étude de marché faisant apparaître un chiffre d'affaires prévisionnel global de [45.000 euros] la première année.

Une fois dans leur magasin, ils découvrent rapidement que ce chiffre est complètement surfait. Leur prédécesseur réalisait un chiffre d'affaires trois fois moindre. Bien sûr, ils ne peuvent plus payer leur franchiseur. Devant la justice, ils font valoir qu'ils ont été trompés et qu'en conséquence leurs engagements doivent être annulés.

Le tribunal de commerce de Charleville-Mézières et la cour d'appel de Reims écarteront leur demande et ordonneront la vente de leur fonds de commerce. Les motifs sont intéressants : les candidats à la franchise, avant de contracter, doivent être capables d'étudier les informations qui leur sont fournies. S'ils sont commerçants depuis peu, il leur appartient de recueillir le conseil de toute personne ou organisme qualifié, celui de leur prédécesseur et des autres commerçants installés dans les villes voisines.

---

<sup>23</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 119

Prétendre que le franchisé est un professionnel c'est oublier qu'il était très souvent, quelques mois avant, un salarié en chômage. Un chômeur qui a déjà eu le mérite d'essayer de s'en sortir par lui-même et qui attend tout de son franchiseur : savoir-faire, aide et assistance pour lesquels il a payé un droit d'entrée. Compte tenu en général de la notoriété de son partenaire, il lui fait confiance : c'est lui qui choisit ses produits, détermine sa politique commerciale et assure sa promotion. En cas d'échec du franchisé, le franchiseur est donc aussi très largement responsable<sup>24</sup>. »

### 3.2 Exemple de franchiseur inconséquent

L'exemple qui suit relate le cas de franchisés ayant affaire à un franchiseur qui, peut-être de bonne foi, promet monts et merveilles à ses futurs franchisés sans avoir pris la peine de valider son concept avant de le développer en réseau.

« En France, cette nouvelle forme de distribution [la franchise] est la porte ouverte à n'importe quel hurluberlu qui croit avoir une idée géniale. Récemment, un franchiseur astucieux a su percevoir un droit d'entrée de paysans désireux d'élever et de commercialiser des lapins angoras ! Il existe aujourd'hui le syndrome du gagnant et du fonceur à la Bernard Tapie. Seulement, tous les hommes d'affaires ne réussissent pas comme lui. Une étude effectuée par le CESA (Centre d'enseignement supérieur des affaires) a montré que 150 chaînes de franchise sur les 500 recensées par le CECOD (Centre d'étude du commerce et de la distribution) ont disparu entre 1984 et 1986. Assurément, beaucoup n'ont pas survécu au manque de sérieux de leur ingénieur créateur. D'autres se sont lancés à la légère dans une aventure dont ils n'ont pu maîtriser les conséquences.

Un exemple parmi d'autres : Michel Leclerc.

Le personnage est connu. Réputé pour ses "coups", médiatique. Les rabais sur l'essence et sur les services de pompes funèbres, c'est lui. Fin décembre 1983, il décide d'offrir aux Français un cadeau de Noël original. Il affirme être en mesure de vendre des voitures neuves de marque française à un prix de 10 à 25 % inférieur à celui pratiqué par les réseaux de distribution traditionnels. Largement répercutée par la radio et la télévision, l'affaire fait grand bruit.

La technique mise au point par le turbulent frère d'Édouard, "l'épicier de Landernau", est habile : importer de Belgique des véhicules français à des prix "allégés", car, là-bas, les marques ont leur politique de tarifs et les taxes fiscales sont moins lourdes que dans l'Hexagone. Comme il fait rarement dans la demi-mesure, Michel Leclerc affiche clairement la hauteur de ses ambitions : atteindre 10 % des ventes du marché intérieur en un an, soit l'équivalent de 200.000 immatriculations. Pour arriver à ses fins, rien de plus simple qu'un réseau de distributeurs franchisés.

Par petites annonces, il recrute des candidats prêts à travailler sous l'enseigne "Michel Leclerc auto-service". Au total une quarantaine. Le droit d'entrée est de [9.000 euros] et le contrat – dont la rédaction coûte à chacun [11.000 euros] – stipule bien que "le franchisé s'approvisionnera en voitures, ainsi qu'en tous produits que lui indiquera le franchiseur, chez le fournisseur choisi et indiqué par le franchiseur". Donc, quelque part en Belgique. C'est là que le bât blesse. D'abord, l'approvisionnement coince. Ensuite, les voitures, une fois en France, ne sont pas aux normes nationales et les constructeurs

---

<sup>24</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 120

rechignent à leur accorder le certificat de conformité nécessaire à l'immatriculation. Résultat : au bout de quelques mois, en 1984, sur des milliers de commandes passées par des clients dans les centres "Michel Leclerc auto-service", seule une centaine est honorée. Inutile de préciser la colère des acheteurs multipliant les procès et la déroute des franchisés qui en plus subissent les conséquences du conflit qui oppose Michel Leclerc aux constructeurs français. De nombreux concessionnaires Talbot, évincés par P.S.A., ont cru trouver dans cette franchise une solution à la ruine de leur entreprise. Mais ils ont vite abandonné leurs illusions<sup>25</sup>. »

### **3.3 Exemples de comportements opportunistes ex post**

#### **3.3.1 Cas où le franchiseur place ses franchisés dans une situation de dépendance qui les paralyse**

« Fleuron des réseaux de franchise en Europe, la société Yves Rocher est représentée également en Allemagne, en Suisse et en Belgique, la célèbre marque de cosmétiques compte, en France, plus de 600 centres de beauté. Son P.D.G., un breton dynamique et plein d'idées, figure d'ailleurs parmi les 150 plus grandes fortunes nationales.

Si, aujourd'hui, les ventes se répartissent de façon à peu près égale entre le circuit de franchisés et la vente par correspondance (V.P.C), Yves Rocher a toutefois commencé par ce dernier mode de distribution. C'est en 1973 que les choses ont changé. Cette année-là, une grande grève des PTT a perturbé la distribution du courrier et la société en a subi le contrecoup. Les clientes ne pouvaient plus adresser leurs commandes et Yves Rocher était dans l'impossibilité d'acheminer ses colis. Ordre a alors été donné de développer le réseau de franchisés, encore balbutiant, composé seulement d'une cinquantaine de magasins.

Depuis, les clientes ont donc le choix entre la visite chez le détaillant local et la commande grâce au « Livre vert de la beauté », véritable bible des aficionados. La clientèle est jeune et attentive à ses finances. Les produits Yves Rocher ont une réputation d'articles bon marché.

En choisissant de s'affilier à Yves Rocher, le futur franchisé est ainsi confronté à une double concurrence : celle, tout à fait normale, des autres détaillants de produits de beauté et celle, beaucoup plus discutable, de la V.P.C., organisée par la marque elle-même. Le plus souvent, lors de la signature du contrat, le commerçant n'a pas conscience de l'iniquité de ce système. Cette concurrence lui est plutôt présentée comme un élément positif du fait d'une soi-disant synergie entre les deux circuits de distribution. Par nature bon enfant, le franchisé ne pose pas de questions gênantes à son franchiseur, mais il a tort. Acheter par correspondance reste, pour des raisons évidentes, beaucoup plus intéressant : les réductions sont plus importantes, les promotions (deux produits pour le prix d'un) plus fréquentes, sans compter les cadeaux en prime, les crédits gratuits sur trois mois et l'avantage d'être livré à domicile.

La notoriété de la marque Yves Rocher peut paraître un gage de sérieux. La réussite du franchiseur est certaine mais il ne faut pas trop vite la rapporter aux franchisés. La situation financière de ces derniers est variable. Tous ne connaissent pas, loin de là, l'abondance. Il existe un grand nombre de petites boutiques dont le chiffre d'affaires

---

<sup>25</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 113



annuel est inférieur à [150.000 euros]. De plus, aux difficultés financières de certains – dont l'existence de la V.P.C. est en partie responsable – il faut ajouter l'état de dépendance économique précaire de la quasi-totalité des détaillants.

[...] Périodiquement, [Yves Rocher] exige [des détaillants] la mise en conformité de leurs points de vente avec de nouveaux standards d'aménagement. Ces derniers évoluent au gré du mûrissement des concepteurs du réseau. Si le franchisé refuse de se plier à ces transformations, l'enseigne lui est retirée avec toutes les conséquences que cela comporte, de la même façon que les concessionnaires doivent se plier aux exigences plus ou moins opportunes du constructeur.

Bien entendu, pour effectuer les travaux exigés, le distributeur n'a généralement pas d'autres solutions que le crédit. Il s'engage alors sans avoir, en plus, la garantie de voir son contrat renouvelé à expiration. Parfois, la durée de l'emprunt est supérieure à celle du contrat restant à courir. Le tour est joué et le franchisé se trouve dans une situation de dépendance totale, complètement ligoté par le franchiseur. Dans la crainte permanente de ne pas être reconduit, le commerçant indépendant se transforme peu à peu en petit lapin peureux. Le franchiseur a, lui, parfaitement assimilé à quel point une peur habilement distillée dans le réseau lui était favorable<sup>26</sup>. »

### **3.3.2 Cas où le franchiseur refuse les acheteurs présentés par un franchisé qui cherche à revendre son fonds de commerce**

« Le jour où ils veulent changer d'activité, les franchisés ne sont même pas certains de récupérer leur mise et les nombreux investissements souscrits. Pourquoi ? Françoise Bac le sait.

Peu avant l'expiration de son contrat, elle doit, pour des raisons familiales, cesser son activité professionnelle. Elle met donc son magasin en vente dans l'espoir de le vendre rapidement et à bon prix. Par chance, le premier acquéreur qui postule correspond, aux yeux de Françoise Bac et de son comptable, aux critères financiers pouvant être exigés. Les projets de vente sont rondement menés et une promesse est signée sous la condition suspensive que l'acquéreur obtienne l'agrément du franchiseur. C'est précisément à ce moment-là que les premières difficultés apparaissent car la direction d'Yves Rocher a une appréciation négative de la situation financière du postulant. Elle oppose un refus. Françoise Bac est un peu surprise, mais elle a confiance en son franchiseur et reste intimement persuadée qu'il est plus aguerré qu'elle dans les problèmes comptables. Elle accepte donc ce veto avec une relative bonne grâce et sans véritable inquiétude.

Quelques semaines plus tard, un second acquéreur se présente. Françoise Bac prend immédiatement contact avec la société Yves Rocher afin qu'un rendez-vous soit fixé. Ce deuxième prétendant est reçu et obtient un long entretien avec plusieurs cadres de la marque. Cette fois, les conditions financières sont remplies mais la personne qui doit tenir le magasin n'a pas le profil idéal. Elle n'a pas l'allure (le terme employé est "look") adéquate pour vendre des produits cosmétiques.

Françoise Bac commence à être désespérée car elle craint qu'Yves Rocher refuse systématiquement son indispensable agrément aux personnes proposées. Elle ne réussit pas à avoir une explication satisfaisante avec les responsables du franchiseur au niveau

---

<sup>26</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 137

régional et national. Elle a, de plus en plus, le sentiment que son sort a été décidé sans qu'elle soit même consultée. Une situation que connaissent bien les concessionnaires automobiles !

Finalement, Françoise Bac ne pourra pas vendre son fonds de commerce sous l'enseigne avec laquelle elle l'avait acheté. Elle sera victime de cette fameuse clause d'agrément qui autorise le franchiseur à refuser les acheteurs présentés par le franchisé. [...]

Françoise Bac a donc, aujourd'hui, le choix entre deux solutions : 1) vendre son fonds de commerce (c'est-à-dire avec la même activité) mais sans la franchise. Elle court le risque de voir une nouvelle boutique Yves Rocher s'ouvrir à 50 mètres de la sienne et drainer ainsi toute la clientèle qu'elle a créée en moins de cinq ans. C'est un cas de figure fréquent. De surcroît, la marque dispose du listing de toute la clientèle de ses franchisés et peut, ainsi, la satisfaire par le biais de la vente par correspondance ; 2) vendre son pas de porte. Elle se contente alors de céder son droit au bail avec Yves Rocher. Le prix est généralement très inférieur à celui du fonds (sauf à Paris, dans certains quartiers très prisés où la demande est tellement forte que n'importe quel local trouve preneur quel que soit le prix). Dans 95 % des cas, le franchisé qui vend un pas de porte perd de l'argent.

Dans ces deux hypothèses, le prix de vente sera, de toute manière, inférieur à celui que Françoise Bac était en droit d'attendre, compte tenu des investissements engagés. Ces pratiques [...] ne reçoivent encore, en France, aucune sanction. On peut rapprocher la situation de Françoise Bac de celle de ce concessionnaire Peugeot de Verdun qui voulait vendre sa concession en difficulté et auquel Peugeot avait opposé un refus pour privilégier un autre candidat qui, finalement, se dérobera.

Au nom de la clause d'agrément, "sésame indispensable" pour appartenir au circuit de distribution d'une marque, les franchiseurs se permettent toutes les libertés. Les compétences professionnelles ou l'expérience d'un candidat sont, pour beaucoup, secondaires<sup>27</sup>. »

### **3.3.3 Cas où le franchiseur impose sa volonté en faisant pression sur ses franchisés**

Cet extrait du livre de Jean Thréard montre comment une tête de réseau peut orienter à son profit l'action d'une association « non indépendante » de franchisés pour faire pression sur ses distributeurs et imposer sa volonté.

« Il [le réseau Yves Rocher] abrite un syndicat maison, sous la forme d'un "Comité de liaison et de concentration" dans ses propres locaux, avenue Kléber à Paris. Ce syndicat [va s'avérer très utile au franchiseur].

Le 11 mai 1988, la société adresse à l'ensemble de ses distributeurs un télégramme rédigé de façon très alarmiste. Elle reproche à plusieurs d'entre eux des remises sur les prix de vente supérieurs à 31 %. Un taux fixé dans les contrats et qui constitue la marge bénéficiaire du détaillant.

Le même télégramme fait référence à des produits achetés à la marque au prix promotionnel et vendus au prix normal. Le texte se termine comme suit : "Devant cette

---

<sup>27</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 139

situation intolérable, qui n'a que trop duré, et afin d'y mettre un terme, la direction générale a pris les décisions suivantes : 1) supprimer à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1989 tous les remboursements de vente par correspondance ; 2) mettre en recouvrement par toute procédure appropriée et, si cela s'avère nécessaire, par des poursuites pénales, les sommes indûment perçues. Les procédures sont d'ores et déjà engagées dans ce sens à l'encontre de plusieurs franchisés. Nous vous demandons dorénavant de veiller au respect scrupuleux de vos engagements contractuels, le non-respect du contrat de franchise peut entraîner de notre part sa rupture immédiate et sans indemnité.” Signé Francis Bompard, directeur juridique et fiscal des laboratoires Yves Rocher.

Bien entendu, les franchisés sont affolés. Quelques jours plus tard, la société envoie à l'ensemble du réseau des lettres recommandées réclamant des sommes très variables mais pouvant aller jusqu'à [90.000 euros] par magasin. Cette demande était formulée ainsi : “Régularisation d'achat de produits de beauté promotionnés au titre de l'année 87”. Afin de contraindre les franchisés au règlement, toutes les livraisons sont suspendues. Mais un petit détail a incité la majorité des distributeurs à ne pas payer : aucune facture n'était jointe aux lettres recommandées. Leurs boutiques se vident peu à peu par absence d'approvisionnement et ils voient avec angoisse arriver les échéances mensuelles. Le mois de juin démarre sous les plus mauvais auspices. La situation se dégrade, les stocks détenus en magasin diminuent à vue d'œil.

Le 15 juin 1988 survient un événement inattendu. Tous les centres de beauté reçoivent une lettre circulaire ainsi rédigée : “Votre proposition nous a été transmise ; elle est dans l'esprit des relations constructives nécessaires à l'amélioration de notre efficacité. Elle nous permet de confirmer entre nous les relations normales que nous souhaitons tous. Pour régulariser votre dossier, nous vous transmettons en deux exemplaires le document permettant de régulariser la situation. Nous vous remercions de nous les retourner signés dans les plus brefs délais [...]”. À ce courrier est joint, en double exemplaire, un avenant prévoyant une diminution de la remise contractuelle accordée aux franchisés !

C'est la stratégie Yves Rocher. Évidemment, aucun distributeur n'a transmis quelque proposition que ce soit. Mais la société, soucieuse d'éviter que l'on puisse ensuite lui reprocher d'avoir fait pression sur ses franchisés, fait croire que ce sont ces derniers qui lui auraient réclamé un avenant prévoyant une diminution de 5 % de leur remise pendant six mois. Libre à eux, d'ailleurs, de régler immédiatement une somme égale à 5 % de leurs chiffres d'affaires semestriels en un chèque à l'ordre de la société.

En fait, que s'est-il passé ? Un mauvais esprit pourrait penser que, du début à la fin de cet épisode, la société a tout inventé. Même si, dans certains cas, quelques franchisés jouaient peut-être un peu trop facilement avec les remises, leurs agissements ne méritaient pas une telle mise en scène et une réduction aussi importante des marges bénéficiaires. Simplement, cela a, sans doute, été imaginé pour cacher le changement de politique commerciale d'Yves Rocher – qui favorise de plus en plus la vente par correspondance – et obtenir une modification avantageuse des conditions financières de ses relations contractuelles avec les distributeurs. Comme souvent dans pareille situation, la marque profite au maximum de sa position dominante pour imposer sa volonté.

Mais cette initiative n'a été rendue possible que par l'intervention du fameux “Comité de liaison et de concentration” qui n'hésite pas à adresser à chaque membre du réseau, le 11 juin, une lettre par laquelle il fait savoir qu'il a soumis à la direction d'Yves Rocher un

avenant au contrat de franchise prévoyant une diminution du taux de la marge de 30 à 25 % pendant six mois<sup>28</sup>.»

### **3.3.4 Cas où le franchiseur refuse de renouveler le contrat d'un franchisé performant**

« Pourtant, quand on a œuvré toute sa vie au service d'une marque, on pense encore plus avoir droit à sa considération, à son respect et à sa confiance. C'est ce que pensait France Coulet, ex-franchisée Yves Rocher.

En 1973, elle est parmi les premières à représenter les produits Yves Rocher. Elle a toujours respecté scrupuleusement le contrat et pratique toutes les consignes de vente émanant de la direction. Son nom a même plusieurs fois figuré au palmarès des meilleurs franchisés de la marque.

En janvier 1982, elle reçoit une lettre rédigée en ces termes : "L'accord de distribution qui nous lie pour une durée de dix ans devant se terminer le 25 janvier 1983, nous vous informons, conformément aux clauses de ce contrat, que nous entendons le résilier pour la date sous-indiquée. Bien entendu, nous restons à votre disposition pour étudier avec vous les modalités d'un nouvel accord." En fait, rien de plus normal. Le contrat entre France Coulet et la marque arrive à échéance et cette dernière ne souhaite pas le reconduire dans les mêmes conditions. À son âge, France Coulet reconnaît qu'elle n'a plus pour la vente tous les atouts que réserve la jeunesse. Deux mois plus tard, elle répond dans une simple lettre : "Étant donné les bonnes relations que nous avons toujours entretenues, j'espère que vous serez d'accord pour le renouvellement du contrat (sous-entendu : d'accord pour une révision de son contenu). Je vous serais très obligée si vous pouviez m'envoyer un projet du nouvel accord comme vous le proposez."

Ensuite, France Coulet n'a aucune raison de s'inquiéter. Au contraire. Elle prétendra qu'en juin un responsable de la société lui rend visite. Il lui assure que les nouveaux contrats sont encore à l'étude mais qu'elle n'a pas de souci à se faire. Quelques mois après, lors d'une réunion régionale de franchisés, un autre dirigeant lui aurait affirmé : "J'ai quinze contrats sur mon bureau, dont le vôtre, vous allez le recevoir bientôt." Confiante, France Coulet repart tranquille. À la fin de l'année 1982, son magasin réussit de bonnes ventes et début janvier 1983 elle passe commande comme d'habitude. D'ailleurs, le nouveau catalogue Yves Rocher comporte bien son centre de beauté comme référence dans la ville.

Pourtant, le 12 janvier, tout s'effondre. La lettre qui lui est adressée avec accusé de réception est brutale. "Par lettre recommandée en date du 7 janvier 1982, nous vous avons indiqué que le contrat de distribution qui nous lie arrivait à son terme le 25 janvier 1983 et que nous entendons le résilier pour la date sus-indiquée. En conséquence, vous voudrez bien, à la date du 25 janvier 1983, prendre vos dispositions pour enlever sur votre magasin la marque et les panonceaux et enseignes qui auront pu être installés, nous restituer les objets publicitaires... remis par notre société et ne plus faire état de la qualité de distributeur de la marque. Après vérification, nous reprendrons au prix coûtant le stock de produits détenus depuis moins de trois mois."

Stupeur et affolement. France Coulet a dix jours pour fermer son magasin, descendre l'enseigne et licencier, sans préavis, son personnel. Après dix ans de bons et loyaux

---

<sup>28</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 126

services, elle est, à 61 ans, priée de se retirer. Drôle de récompense ! [L'enseigne se met ainsi en position de revendre à son profit, à un successeur qu'elle aura choisi, la clientèle constituée par sa franchisee.] Autre conséquence et pas la moindre pour son honneur personnel : comme elle n'a le temps de prévenir personne, ses clientes vont penser qu'elle a commis de graves fautes.

Elle croit un peu naïvement que sa parole tient lieu d'écrit. Elle engage une action en justice vouée d'avance à l'échec. Yves Rocher a respecté le préavis contractuel. Il n'a commis aucun abus de droit. Le contrat venait à expiration à une date que les parties avaient déterminée dix années auparavant. Le non-renouvellement n'avait pas à être motivé.

Désemparée par cette décision, France Coulet croit pouvoir porter ses déboires sur la place publique et adresser un message à ses collègues du réseau. Elle sera condamnée pour diffamation à [1.500 euros] de dommages-intérêts car on lui reproche de ne pas apporter la preuve de ses propos.

Dans l'état de subordination non seulement économique mais encore intellectuel où se trouvent les franchisees ou les concessionnaires vis-à-vis de leurs fournisseurs, il ne faut pas espérer qu'ils puissent remettre à leurs avocats, ultérieurement consultés, beaucoup de correspondances ou de constats relatant avec précision leurs relations avec la direction de leur marque<sup>29</sup>. »

### **3.4 D'autres exemples de comportements opportunistes**

#### **3.4.1 Cas du réseau Sportéus**

« Par oral, les franchiseurs ont encore moins de scrupule à "gonfler" leur carte de visite et à proposer des contrats mirobolants. Rien n'est écrit. "Les dirigeants ont fait preuve d'humour, d'enthousiasme, de dynamisme, de persuasion, des qualités qui inspirent confiance, alors on a signé", répondent, une fois tombés dans le piège, les franchisees. Ce sont, en substance, les termes utilisés par certains distributeurs ayant vécu l'expérience.

Spécialisée dans les articles de sport, la société Sportéus a vu le jour à Paris en 1982. Elle est l'œuvre de trois hommes d'affaires – Alain Jarry, son frère Christian et Frédéric Deloge –, connus pour avoir déjà échoué sous une autre marque, Le Loup Sportif. Cette fois, la qualité de leurs campagnes publicitaires ne les laissera pas bredouilles, au moins au début.

La technique mise au point par les frères Jarry et Frédéric Deloge n'a pas mis de temps à être rodée. Dès qu'il a signé son contrat, tout va très vite pour le franchisee. Il paie immédiatement un droit d'entrée de [4.500 euros] et une étude de marché du même montant. Pour effectuer l'agencement de son magasin, conformément aux exigences de la marque, il doit acheter le matériel à une société, Clemag, filiale de Sportéus. Là, les chiffres grimpent de façon vertigineuse : [45.000 à 100.000 euros], selon le magasin. Un coût élevé par rapport à la valeur réelle du matériel et un investissement démesuré par rapport à des prévisions raisonnables de vente. Enfin, Sportéus oblige ses franchisees à s'équiper en informatique, condition préalable, selon ses responsables, à une bonne

---

<sup>29</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 141

gestion des commandes, des livraisons et du stock. Le plus souvent, la ou les machines se révèlent inutiles !

Quant aux redevances que le nouveau distributeur doit verser la première année à Sportéus, tout est, bien sûr, réglé à l'avance. À la signature du contrat, la marque exige du franchisé l'établissement de billets à ordre ou de lettres de change. Ce paiement anticipé permet à Sportéus d'éviter toute contestation ultérieure : dans l'hypothèse où le franchisé serait mécontent des prestations fournies (absence d'assistance technique, inexistence de campagnes publicitaires pour la promotion de l'enseigne, etc.), il pourrait difficilement obtenir gain de cause, ayant déjà versé une année de redevances.

De 1982 à 1988, les agissements de Sportéus ne vont pas toujours passer inaperçus. Certains excès seront dénoncés par la presse. Quelques ex-franchisés victimes du système Jarry-Deloge se regrouperont en association. D'autant que l'enseigne ne marche pas bien. Pour de nombreux franchisés, la situation deviendra difficile. Un franchisé en dépôt de bilan étant un distributeur "qui ne paie plus", le réseau Sportéus va se détériorer. Ajoutée aux commentaires peu flatteurs faits ici et là sur la marque, la situation de Sportéus sera très critique à partir de 1987.

Raymond et Odette Carré compteront parmi les victimes de la méthode "payez, je m'occupe de tout" ou "dépêchez-vous de rentrer dans mon réseau car j'ai dix autres candidats pour me représenter dans telle ville". Intéressés par une publicité du magazine PIC, les Carré prennent contact avec Sportéus en novembre 1987. À l'issue du premier rendez-vous, ils sont acquis à la marque et signent même un chèque de [4.500 euros] afin de réserver leur territoire d'implantation. Le lendemain, la marque trouve dans le territoire de leur choix un fonds de commerce. "C'est à prendre ou à laisser", précise-t-on chez Sportéus. Les époux Carré doivent impérativement signer dans la journée. On est samedi, mais peu importe, le compromis de vente est signé chez le notaire par tous les intéressés en début d'après-midi.

Dans l'heure qui suit, les Carré et Frédéric Deloge commencent déjà à étudier les modalités d'agencement du magasin et d'autres formalités. Le couple établit trois chèques d'un montant total de [84.000 euros], ayant l'assurance que cette somme ne sera pas perçue dans l'immédiat.

Douce naïveté, car le 2 décembre Raymond et Odette apprennent qu'un chèque de [30.000 euros] a été encaissé sur leur compte. Inquiets, ils continuent néanmoins leurs démarches en vue de l'obtention de prêts. Chez Sportéus, on allègue une erreur ! Pourtant, début janvier, les deux autres chèques sont mis à l'encaissement par le franchiseur. Le matériel d'agencement prévu pour le fonds de commerce n'est, lui, toujours pas livré. Les Carré n'ont même pas le temps de protester que, le 19 janvier 1988, Sportéus dépose son bilan. Belle arnaque : le franchisé et le franchiseur sont juridiquement distincts, mais, même si les difficultés du second n'entraînent pas nécessairement la faillite du premier, elles ne peuvent jamais lui être très favorables...

En février, Soreval International reprend les actifs de Sportéus et se croit à la tête d'un réseau d'une centaine de magasins. La nouvelle société s'engage à fournir l'agencement et le mobilier commandés par les Carré ou, à défaut, à leur rembourser, en dix ans, les sommes qu'ils ont versées aux ex-dirigeants de Sportéus. Malheureusement, Soreval ne pourra jamais tenir ses engagements pour une simple raison : les nouveaux responsables découvrent que le réseau est composé non pas d'une centaine, mais d'une cinquantaine de magasins franchisés qui sont, de surcroît, dans un piteux état. Ainsi, Soreval cessera rapidement l'exploitation Sportéus.

[88.000 euros], c'est très exactement l'argent que les Carré avaient déboursé. Dix autres personnes sont tombées dans le même piège qu'eux, fin 1987. Pour quoi ? Pour rien. Tout l'argent ramassé par Sportéus dans les derniers mois de son activité est maintenant introuvable. Il avait déjà disparu lors de la reprise de la société par Soreval. Aujourd'hui, les époux Carré sont au chômage avec deux enfants à charge. Ils sont incapables de rembourser le prêt de [60.000 euros] qu'ils avaient contracté en quittant leur emploi pour rentrer dans le réseau Sportéus<sup>30</sup>. »

### 3.4.2 Cas d'un réseau d'agences matrimoniales

« En France, le marché de la solitude est un marché porteur. La majeure partie des franchisés dans ce secteur sont des femmes seules qui s'imaginent qu'en faisant leur bonheur elles œuvreront également à celui des esseulés. Ces dernières années, le matrimonial a connu un essor certain, qu'il s'agisse de matrimonial "pur" ou de matrimonial "déguisé" sous forme de clubs de rencontre ou de clubs de loisirs. Créer un réseau d'agences est peu coûteux puisqu'il s'agit d'une activité de services aux contours très flous.

Sophie Porrot a été l'une des nombreuses victimes de la politique menée par l'un des franchiseurs les plus connus. Comme beaucoup, elle a payé, sans recevoir en échange un savoir-faire, un droit d'information sur la société et un droit d'observation sur son fonctionnement.

Sophie Porrot se lance dans l'aventure au printemps 1987. Au chômage, elle souhaite exercer une activité indépendante avec, comme premiers fonds, ses indemnités de licenciement et des primes pour la création d'entreprise. Elle se rend donc au siège social de la société, où, à peine arrivée, elle signe un contrat de franchise. Le franchiseur lui fait croire que plusieurs personnes étaient intéressées par le même territoire. Sans attendre, Sophie Porrot règle [12.000 euros] au titre du droit d'entrée et [6.800 euros] pour l'assistance à la mise en place du cabinet bien qu'elle n'ait encore aucun local où exercer et qu'elle ne soit pas en mesure de commencer à travailler. Elle verse également une caution de [4.500 euros], censée "garantir le franchiseur du respect de l'ensemble des obligations financières souscrites par le franchisé dans le cadre du contrat". Celui-ci est signé pour une période de trois ans à partir du 1<sup>er</sup> septembre 1987.

Au total, Sophie Porrot a déboursé [23.300 euros]. Elle a payé la T.V.A. en sus mais ne pourra la récupérer puisqu'elle ne démarrera pas son activité. Jamais le franchiseur n'aurait dû faire signer quoi que ce soit à Sophie Porrot à ce stade de leurs relations. Car cette dernière ne savait encore rien sur la société en débarquant à son siège. Le franchiseur va pourtant annexer au contrat le Code de déontologie de la Fédération française de la franchise où l'article V précise que "le franchiseur donne au candidat franchise, avant la signature de quelque engagement que ce soit, des informations vérifiables à partir d'une ou plusieurs expériences antérieures, précisant les conditions d'exploitation de la franchise proposée".

Seul peut-être un contrat de réservation, de [4.500 euros], était acceptable afin de bloquer le territoire choisi par Sophie Porrot. Comble du cynisme, il lui sera envoyé postérieurement au contrat de franchise lui-même, et portera du même coup l'addition à [27.800 euros] !

Ces formalités remplies, Sophie Porrot suit un stage du 15 au 22 juillet. Elle y rencontre d'autres franchisés et obtient des informations alarmantes sur l'activité réelle du réseau. Ils lui disent connaître une situation désespérée. Ils envisagent la fermeture et perdront ainsi

---

<sup>30</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 115

toutes les sommes versées : montant des loyers, dépôt de garantie, fonds pour la publicité locale (le franchiseur exige que le franchisé investisse au moins [3.000 euros] par mois sur ce poste).

En août et septembre, Sophie Porrot n'a aucun contact avec la société. En novembre, elle reçoit une lettre recommandée la mettant en garde contre une résiliation anticipée du contrat sous prétexte qu'elle n'a pas encore débuté son activité. Le franchiseur justifie ses remontrances en expliquant le préjudice subi par la non-activité de Sophie Porrot qui ne peut, ainsi, lui verser des redevances. C'est une mise en demeure qui ne manque pas d'air quand on sait qu'en échange de plus de [27.000 euros] la société n'a fourni aucune prestation, si ce n'est un stage de cinq jours. Que peut désormais espérer Sophie Porrot ? Elle a engagé une action judiciaire afin que son argent lui soit restitué<sup>31</sup>. »

### **3.4.3 Cas d'un réseau de magasins de parfumerie**

« Marc, 29 ans, est fonctionnaire. Son épouse, Jocelyne, est d'un an son aînée. Travaillant depuis dix ans dans le milieu de la parfumerie, elle n'a qu'un rêve : un jour, "être à son compte". C'est aussi son seul espoir, pense-t-elle, de gagner plus. Jocelyne en a longuement parlé à son mari qu'elle a réussi à convaincre. Mais sans argent personnel, il n'existe qu'une solution pour s'installer : la franchise.

Au salon consacré à cette nouvelle forme de distribution, Marc et Jocelyne sont éblouis par les possibilités que leur propose un spécialiste de la parfumerie. Il prend en charge la recherche du fonds de commerce, l'agencement intérieur de la boutique et la composition du stock qui, précise-t-il, comprend de nombreuses grandes marques. Mieux : il négocie le crédit bancaire et le plan de remboursement du jeune couple. En tout, [150.000 euros]. Marc et Jocelyne n'ont rien d'autre à faire que démissionner de leurs employeurs respectifs pour se lancer dans leur nouvelle expérience.

Le jour J, le magasin ouvre. Les jours passent et les premiers clients se font toujours attendre. Le doute s'installe chez Marc et Jocelyne : l'emplacement de la boutique n'est peut-être pas favorable au commerce ! Quant aux produits des fameuses grandes marques, ils n'ont jamais été livrés. Un mois après, la première échéance bancaire arrive et le chiffre d'affaires réalisé ne permet pas de l'honorer. Marc et Jocelyne ont compris : ils se sont fait "arnaquer". À trente ans, ruinés et sans appuis familiaux, ils interprètent leur échec comme un naufrage<sup>32</sup>. »

## **3.5 Les comportements des franchiseurs dans la presse**

Les articles ci-dessous ont été publiés dans des journaux qui ne sont pas spécialisés dans la franchise.

### **3.5.1 « Vent de panique chez les distributeurs Benetton »**

« Au moment où Benetton annonce des records de production, 80 distributeurs mécontents de la marque se sont réunis en Allemagne pour dénoncer les méthodes commerciales et publicitaires du groupe. En France, la fermeture de magasins Benetton s'accélère.

---

<sup>31</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 128

<sup>32</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 109



À chacun sa communication. D'un côté le groupe d'habillement italien joue la force tranquille en annonçant une vente record de 64,5 millions d'articles dans le monde ; de l'autre, des distributeurs européens disent vivre un véritable scénario catastrophe, avec plongeon de leur chiffre d'affaires et fermetures de magasins au générique<sup>33</sup>. »

### **3.5.2 « La faillite d'un réseau de franchises met à jour des détournements de capitaux »**

« Le patron des franchisés en prison, la banque Vemes escroquée de [dizaines de millions d'euros]: l'affaire Vieux Chêne et Maison de la literie entre dans sa phase judiciaire<sup>34</sup>. »

### **3.5.3 « Nouvelles Frontières : le ras-le-bol des franchisés »**

« L'arrivée de TUI France et de son modèle économique ont mis à mal la cohérence du réseau et des 40 agences franchisées de Nouvelles Frontières. Le voyageur fait face actuellement à une véritable levée de boucliers qui a déjà abouti au départ de deux d'entre eux et à quatre plaintes pour concurrence déloyale<sup>35</sup>. »

Cet article est le premier d'une longue série qui relate une véritable saga : l'histoire de la relation houleuse entre l'association des distributeurs Nouvelles Frontières et leur tête de réseau (voir annexe en fin d'ouvrage).

### **3.5.4 « Les coups tordus derrière la franchise »**

« C'est la dernière "innovation" des grandes enseignes : ligoter les dirigeants de supermarché avec des contrats meurtriers. Autopsie d'une arnaque légale<sup>36</sup>. »

### **3.5.5 « Comment les franchisés sont pris en otages »**

« Les grandes enseignes piègent leurs affiliés en usant des pires pratiques. Enquête. "J'exploite avec mon épouse un petit supermarché depuis une quinzaine d'années. Nous travaillons une centaine d'heures par semaine à nous deux et nous voulons prendre notre retraite. Nous pensons que la revente de notre fonds de commerce nous permettrait d'assurer nos vieux jours. Mais nous sommes piégés<sup>37</sup>. »

### **3.5.6 « Les risques cachés de la création d'entreprise en franchise »**

---

<sup>33</sup> I. Mandraud, « Vent de panique chez les distributeurs Benetton », *Libération*, 17 janvier 1995, <http://www.liberation.fr/economie/0101128813-vent-de-panique-chez-les-distributeurs-benetton>

<sup>34</sup> R. de la Baume, « La faillite d'un réseau de franchises met à jour des détournements de capitaux », *Libération*, 18 février 1995, <http://www.liberation.fr/economie/0101131986-la-faillite-d-un-reseau-de-franchises-met-a-jour-des-detournements-de-capitaux>

<sup>35</sup> J. da Luz, « Nouvelles frontières : le ras-le-bol des franchisés », *TourMag.com*, 15 janvier 2004, [http://www.tourmag.com/Nouvelles-frontieres-le-ras-le-bol-des-franchises\\_a1671.html](http://www.tourmag.com/Nouvelles-frontieres-le-ras-le-bol-des-franchises_a1671.html)

<sup>36</sup> P. Cherchève, Enquête publiée dans *Marianne*, 729, 9-15 avril 2011, p. 27- 29

<sup>37</sup> S. Coignard « Comment les franchisés sont pris en otages », *Le Point*, 2023, 23/06/2011, p. 84-86, [http://www.lepoint.fr/economie/comment-les-franchises-sont-pris-en-otages-23-06-2011-1347609\\_28.php](http://www.lepoint.fr/economie/comment-les-franchises-sont-pris-en-otages-23-06-2011-1347609_28.php)

« La création d'entreprise en franchise semble être un moyen sécurisé pour entreprendre. Mais les apparences peuvent être trompeuses<sup>38</sup>. »

---

<sup>38</sup> A. Fisher, « Hidden risks of franchises », *CNNMoney.com*, le 23 novembre 2005, [http://money.cnn.com/2005/11/23/pf/franchise\\_fsb\\_1205/](http://money.cnn.com/2005/11/23/pf/franchise_fsb_1205/)

## **QUATRIÈME CHAPITRE**

### **RIVALIS : ILLUSTRATION D'UNE RELATION DE FRANCHISE ET RÉFLEXIONS DIVERSES**

**D**ans ce chapitre, j'explique comment est née et a évolué ma relation avec le groupe Rivalis. Je commence par expliquer pourquoi et dans quelles conditions j'ai rejoint ce réseau. Puis je montre comment j'ai petit à petit pris conscience d'éléments que je n'avais pas décelés avant de signer mon contrat. J'analyse ensuite différents arguments la communication du franchiseur.

Commençons par une chronologie rapide de ma relation avec le groupe Rivalis, qui sera ensuite reprise plus en détail :

**Juillet 2003** : je découvre la franchise Rivalis dans les magazines spécialisés.  
**Début octobre 2003** : premiers échanges avec le franchiseur et décision de ne pas rejoindre le réseau.  
**9 juillet 2004** : annonce de la création de la société Rivacom chargée d'épauler les franchisés Rivalis dans la partie commerciale de leur activité.  
**18 février 2005** : à l'approche du salon de la franchise, je reprends contact avec l'enseigne.  
**22 mars 2005** : je reçois le Document d'information précontractuelle (DIP).  
**23 avril 2005** : je signe mon contrat de franchise.  
**17 novembre 2006** : les dirigeants du groupe Rivalis m'annoncent par lettre recommandée qu'ils résilient mon contrat.  
**9 janvier 2007** : j'assigne le groupe Rivalis devant le tribunal de commerce de Paris.  
**15 mai 2008** : après sept reports, l'audience de plaidoirie de première instance se déroule. Le jugement est mis en délibéré au 3 juillet 2008.  
**3 juillet 2008** : le jugement est reporté *sine die*.  
**28 septembre 2008** : les juges de première instance prononcent la nullité du contrat et condamnent le groupe Rivalis à me rembourser les droits d'entrée et les frais de formation.  
**21 octobre 2008** : le groupe Rivalis fait appel.  
**2 février 2011** : l'audience de plaidoirie a lieu et le jugement est mis en délibéré au 16 mars 2011.  
**16 mars 2011** : après plus de quatre ans de procédure et plus de 17.000 euros HT de frais (représentant le cumul des honoraires d'avocat et frais annexes), les magistrats de la cour d'appel de Paris rendent un verdict définitif et déclarent « nul pour dol le contrat du 23 avril 2005 ».

## 4.1 Récit de ma relation avec le groupe Rivalis

### 4.1.1 Juillet 2003-février 2005 : les premiers contacts avec le réseau Rivalis

En juillet 2003, j'envisage de créer une entreprise en rejoignant un réseau de franchise. J'achète plusieurs magazines spécialisés dans lequel je découvre le réseau Rivalis qui retient mon attention. Le concept me séduit, il consiste pour les franchisés à vendre aux dirigeants de TPE une méthode de pilotage d'entreprise en temps réel, à les former à cette méthode et à les accompagner dans la gestion de leur activité. En d'autres termes, les franchisés opèrent comme des directeurs financiers ou des contrôleurs de gestion en temps partagé auprès de petites structures qui n'ont pas les moyens d'embaucher des spécialistes à plein temps.

Quelques mois plus tard, je sollicite un entretien téléphonique afin notamment d'avoir des détails sur l'assistance commerciale fournie par le franchiseur. Nous convenons d'un rendez-vous téléphonique. Début octobre je m'entretiens avec le responsable du développement ; à la lumière de ses précisions, j'estime que cette assistance n'est pas suffisante. À la fin de notre conversation,

je fais part à mon interlocuteur de mon intention de ne pas aller plus avant dans ma démarche. Ce dernier m'annonce que le groupe Rivalis a prévu de mettre en place de nouveaux moyens pour renforcer son accompagnement commercial en 2004 et il se propose de me tenir informé de ces évolutions. J'accepte. Faute d'intérêt pour d'autres réseaux, j'en reste là avec le monde de la franchise.

À partir de cette date, je reçois régulièrement les *newsletters* du groupe Rivalis. Celle du 9 juillet 2004 annonce que le franchiseur a créé une société de commercialisation, Rivacom. Cette société est chargée d'apporter des clients « clé en main » aux franchisés du réseau.

#### **4.1.2 Février-avril 2005 : l'analyse du réseau et la signature du contrat**

La *newsletter* du 18 février 2005 me décide à reprendre contact avec Rivalis. En effet, cette *newsletter* confirme le développement de Rivacom. La filiale du groupe Rivalis propose depuis huit mois de prendre en charge la partie commerciale de l'activité des franchisés leur permettant de se consacrer pleinement à l'accompagnement de leurs clients.

Fin février, je rencontre le responsable du développement qui, après un entretien sur Paris, me convie à une journée d'information sur Colmar, le mercredi 16 mars.

Je passe les deux premières semaines qui me séparent de cette journée à m'informer sur le monde de la franchise. Je constate qu'il existe une fédération, la Fédération française de la franchise (FFF), dont je comprends qu'elle représente aussi bien les intérêts des franchiseurs que ceux des franchisés et qu'elle a professionnalisé avec succès le monde de la franchise. Je m'intéresse à la loi Doubin qui impose notamment aux franchiseurs de fournir aux candidats à la franchise « un document donnant des informations sincères, qui [leur permettent] de s'engager en connaissance de cause », le DIP ou « Document d'information précontractuel ».

Le mercredi 16 mars, j'assiste à la journée d'information. Nous sommes une dizaine de participants. L'ambiance est très conviviale, les dirigeants du groupe Rivalis sont charmants. Ils se disent extrêmement exigeants sur la sélection de leurs franchisés et attachent une grande importance aux qualités humaines de leurs partenaires. Ils passent la matinée à nous présenter le logiciel et le concept Rivalis. Le midi, nous sommes tous invités à déjeuner dans un excellent restaurant de la ville.

L'après-midi la présentation continue. Nous apprenons que l'ensemble des franchisés Rivalis accompagne plus de 4.000 clients. Le réseau est en pleine mutation et, compte tenu des actions actuellement menées et des projets en cours de finalisation, le chiffre d'affaires des franchisés qui acceptent de se retrousser les manches va exploser dans les prochains mois. Les dirigeants attirent notre attention sur la nécessité de bien étudier notre projet et d'appeler des franchisés sans pour autant en appeler trop afin de ne pas nuire à la productivité du réseau. Selon leurs dires, la grande majorité des franchisés sont extrêmement satisfaits. Mais comme partout, nous allons tomber sur des mécontents dont certains ne savent rien faire d'autre que se plaindre et rejeter la faute de leur échec sur le franchiseur. Les dirigeants sont extrêmement peinés de cette situation. Ils font tout ce qu'ils peuvent pour permettre à ces franchisés en difficulté de se développer mais rien n'y fait. Comment aider des franchisés qui refusent d'appliquer correctement les conseils qu'on leur donne ?

Les dirigeants nous sensibilisent à l'importance de « l'esprit réseau », cet esprit de partenariat qui veut que chaque franchisé contribue à son niveau au développement de l'enseigne, en suggérant des améliorations, en faisant remonter les problèmes rencontrés, en proposant des solutions, en s'entraidant, en partageant les bonnes pratiques, en menant des actions qui peuvent bénéficier à l'ensemble du réseau, etc.

J'interroge les dirigeants sur le fonctionnement de Rivacom. Ils nous le détaillent et nous présentent les résultats obtenus dans sept régions Rivalis où Rivacom opère déjà. D'ici la fin de l'année la société va déployer son action dans les autres régions métropolitaines, dont l'Île-de-France.

En fin de journée, nous sommes invités à remplir un dossier de candidature pour exprimer nos motivations, faire part de nos forces, de nos faiblesses, etc. Ces dossiers vont alimenter les réflexions des responsables qui nous diront le lendemain s'ils retiennent ou non notre candidature. Dans ce dossier, je précise notamment que je ne suis pas très doué sur le plan commercial.

Le lendemain, les responsables reçoivent individuellement chacun des participants à la journée d'information. Ils m'annoncent avoir trouvé mon profil très intéressant et qu'ils retiennent ma candidature. Si je souhaite aller plus loin, ils me demandent de leur remettre un chèque de 1.500 euros afin de réserver mon secteur. Nous convenons que je remettrai ce chèque au responsable du développement lors du salon de la franchise, le 20 mars.

Le dimanche 20 mars, je rejoins le responsable du développement au Salon de la Franchise et lui remets le chèque de réservation. Il s'engage à me faire parvenir le DIP dans la semaine. Je le reçois en recommandé avec accusé ce réception le mardi 22 mars.

Ma candidature ayant été acceptée, il m'appartient désormais d'étudier plus précisément mon projet afin de décider de rejoindre ou pas le réseau Rivalis.

Sur la base de données et d'un tableur fournis par Rivalis, j'établis un compte d'exploitation prévisionnel, un plan de financement et un plan de trésorerie. Je fais plusieurs hypothèses : une haute, une basse et une moyenne.

J'appelle dix franchisés : neuf d'entre eux sont extrêmement satisfaits d'avoir rejoint le réseau. Ils reconnaissent que l'activité commerciale est difficile mais qu'ils obtiennent de bons résultats. Deux m'expliquent qu'ils font appel aux services de Rivacom et qu'ils en sont très contents. Ceux qui pourraient faire appel à Rivacom et qui ne le font pas m'expliquent que les services de la société sont chers et que, pour le moment, ils préfèrent se débrouiller seuls. Un seul m'avoue que si l'expérience était à refaire, il ne la retenterait pas et qu'il regrette de s'être engagé dans cette aventure.

Convaincu par ces témoignages, par les résultats de mes études, par l'efficacité du concept et par le sérieux et l'empathie des dirigeants de Rivalis, je décide de rejoindre le réseau. Je soumetts mon dossier à deux banques qui refusent de m'accorder un financement sans me donner d'explication convaincante.

Le groupe Rivalis me propose de soumettre mon dossier à ses partenaires bancaires. La Banque Populaire accepte de m'octroyer ce prêt.

Je signe mon contrat le 23 avril 2005 et j'entame ma formation initiale le 25 avril 2005.

### **Les principales raisons qui m'ont convaincu du professionnalisme des dirigeants du groupe Rivalis et de la qualité du concept Rivalis**

#### ***La société Rivacom chargée d'apporter des clients « clé en main » aux franchisés***

En octobre 2003, j'avais renoncé à rejoindre le groupe Rivalis estimant que l'accompagnement commercial proposé était insuffisant. La création en juillet 2004 de Rivacom, la filiale dont l'objet est de promouvoir les services développés par le franchiseur auprès des petites entreprises et des artisans, lève ce frein. Rivacom fait l'unanimité auprès des franchisés qui utilisent ses services et que j'ai consultés. Opérationnelle dans sept régions Rivalis quand je rejoins le réseau, cette société

commerciale doit à la fin de l'année 2005 proposer ses services sur l'Île-de-France où j'envisage d'acquiescer le droit d'exploiter le concept Rivalis.

### ***La réputation du franchiseur***

Il bénéficie de la reconnaissance et de la caution d'organismes et de sociétés réputés :

- les Chambres de commerce et d'industrie font du groupe Rivalis le lauréat des Espoirs de l'Économie en 1996 ;
- le CEDRE (Club européen des directeurs de réseaux) lui décerne le Trophée du « Meilleur Taux de progression » pour l'année 2001 ;
- deux grandes banques sont ses partenaires ;
- une société de cautionnement permet aux candidats dépourvus de fonds propres de bénéficier d'un financement à hauteur du montant du droit d'entrée ;
- plusieurs franchisés ont eu l'occasion de présenter le concept Rivalis sur différents médias nationaux.

### ***Le nombre et la qualité des franchisés du réseau***

Le réseau a depuis longtemps dépassé la centaine de franchisés. Ces derniers sont d'anciens cadres dirigeants, d'anciens chefs d'entreprises ou d'anciens gestionnaires qui ont l'expérience des affaires et dont le parcours fait d'eux des personnes particulièrement avisées.

### ***Un investissement limité***

Les droits d'entrée sont de 22.000 euros HT et les droits de formation de 9.500 euros HT. Le contrat est de cinq ans. Le coût annuel des services de Rivacom s'élève à 11.000 euros HT.

### ***Les perspectives de gain***

Le groupe Rivalis recommande de facturer l'installation du logiciel 1.000 euros HT et l'accompagnement mensuel 190 euros HT. Les objectifs sont de signer deux nouveaux clients par mois. Le franchiseur annonce une « marge possible de 76.000 à 91.500 euros HT par an après deux ans d'activité ». La redevance mensuelle est de 19 euros HT/client/mois, les dépenses de fonctionnement sont réduites et le taux de marge est de 90 %.

### ***Un seuil de 80 clients à ne pas dépasser***

Le groupe Rivalis oblige contractuellement chacun de ses franchisés à « employer un salarié compétent pour le représenter dès qu'il atteint 80 clients », afin d'assurer une bonne qualité de service.

### ***Les performances des franchisés***

Les informations données lors de la séance d'information du 16 mars décrivent un volant de plus de 4.000 clients suivis par l'ensemble des franchisés du réseau.

### ***Les projets en cours de finalisation***

Plusieurs partenariats très prometteurs pour les franchisés sont en cours de discussion. Leur signature doit intervenir d'ici à la fin de l'année.

### ***La personnalité du dirigeant***

Henri Valdan, l'inventeur du concept Rivalis, est un notable de sa région. Il a été dirigeant d'une PME de 50 personnes et conseiller prud'homal. C'est un homme extrêmement charismatique.

### ***L'évolution du nombre de franchisé***

D'après le DIP, le réseau compte 155 franchisés à fin février 2005 et a enregistré 5 cessations en 2003 et 6 résiliations d'un commun accord « au cours de l'année précédant celle de la délivrance du document ». Ce qui représente 11 fins de contrat sur deux ans.

### ***Un processus de recrutement particulièrement sélectif***

La sélection du réseau est très sévère. Ainsi le dossier de presse de 2004 précise : « Les adhérents au réseau Rivalis sont triés sur le volet : moins de 10 % des candidatures sont retenues. » Dans *l'Express* Hors-Série n° 2 de février 2005, on peut lire : « Avec 4 demandes [...] par jour, Rivalis se permet de sélectionner au plus fin ses partenaires. »

### ***La communication entre la tête de réseau et les franchisés***

Je constate qu'il existe deux structures représentant les intérêts des franchisés et leur permettant de s'exprimer :

- un conseil consultatif appelé « Comité de réseau ». Cette structure rassemble les représentants élus de chacune des 11 régions Rivalis. Ses membres participent aux décisions stratégiques de la tête de réseau. Ils ont pour rôle de faire remonter les remarques des franchisés et servent de « courroie de transmission » entre la tête de réseau et le terrain ;

- un « Conseil des sages » est « un groupe de concessionnaires, sélectionnés par Henri, Damien et Lionel Valdan pour être les garants de la philosophie Rivalis. Ses membres ont également pour mission de participer activement aux choix stratégiques du Groupe. »

### ***Une couverture médiatique très importante***

La revue de presse mise en avant par le groupe Rivalis compte plus d'un millier d'articles parus dans divers journaux et magazines.

## **4.1.3 Avril-octobre 2005 : la découverte du réseau et du concept, l'engouement**

Avec six autres nouveaux franchisés, je suis ma formation initiale du lundi 25 au vendredi 29 avril dans une excellente ambiance.

Début mai, j'attaque la prospection par téléphone et sur le terrain. Mi-juin, je dois me rendre à l'évidence, les résultats obtenus ne sont pas bons du tout et sont très éloignés des statistiques annoncées par Rivalis. Je pars du principe que je suis en cause et que, d'ici quelques mois, je pourrai faire appel aux services de la société Rivacom.

En attendant, je prends contact avec une société parisienne spécialisée dans la force de vente externalisée (FDVE). Je rencontre la responsable à qui je présente le groupe Rivalis. Je lui explique le concept, la situation vis-à-vis de Rivacom et lui fais part de mon projet de mettre en place une solution similaire qui puisse être opérationnelle début septembre. Le projet lui plaît et la perspective de pouvoir être associée au développement de Rivacom fait qu'elle s'engage contractuellement le 10 juillet 2005 à m'apporter cinq clients en contrepartie d'une somme de 1.500 euros par client apporté. Je lui verse 3.000 euros d'avance remboursables en cas d'échec.

Le 8 juillet, j'assiste à la première réunion des franchisés de ma région qui en compte 25. Nous nous retrouvons à 9 heures à Pontault-Combault, dans un centre d'affaires que l'un des franchisés met gratuitement à disposition du groupe. Ce jour-là, une quinzaine de franchisés sont présents. Deux responsables de la tête de réseau se sont déplacés pour promouvoir « l'esprit réseau » et nous présenter le nouveau service devant permettre aux franchisés de s'impliquer plus directement dans le développement du réseau. Un petit incident émaille la journée. L'un des franchisés interpelle violemment les responsables de la tête de réseau en se plaignant du peu de clients qu'il a malgré les efforts qu'il déploie, les investissements qu'il fait et son application à respecter la méthode Rivalis. Les responsables lui répondent sans perdre leur calme et aucun des autres franchisés présents ne réagit. Pour ma part, je me rappelle m'être fait la réflexion : « Encore un qui ne sait que critiquer ! » Le reste de la journée se déroule dans une ambiance conviviale et



chaleureuse. Nous déjeunons tous ensemble dans un restaurant à proximité et nous nous séparons le soir vers 17 heures.

Dans la perspective de mettre en place des partenariats susceptibles de développer mon activité et celle du réseau, je noue de nombreux contacts avec des magazines, des investisseurs, des écoles, les chambres consulaires, des apporteurs d'affaires, des sociétés de phoning...

Début septembre, je vais aux nouvelles de Rivacom. La tête de réseau me confirme que cette dernière sera bien opérationnelle en fin d'année sur la région Île-de-France.

#### **4.1.4 Octobre-décembre 2005 : les premiers doutes**

Au début de cette période, je mets en relation le groupe Rivalis avec un investisseur, M. Seraqui, intéressé pour développer le concept Rivalis en Espagne. Je réponds par ailleurs à un appel d'offres lancé par la tête de réseau auprès des franchisés et dans ce cadre, je mets en relation le groupe Rivalis avec une importante société de télémarketing spécialisée dans la prise de rendez-vous téléphoniques, UPSALE. Dans les deux cas, je me fais gentiment écarter des négociations qui continuent sans moi.

Le partenariat avec la société FDVE est un flop total : la responsable renonce à poursuivre et me rembourse les 3.000 euros versés d'avance.

Je réalise que le Comité de réseau, présenté comme l'association des franchisés, n'a en fait aucune réalité juridique et ne brille pas par son indépendance vis-à-vis de la tête de réseau.

Avec l'accord et le concours du groupe Rivalis, j'ai mis en place deux partenariats avec un magazine et un site pour promouvoir l'offre à l'échelle nationale. Ces partenariats ne donnent aucun résultat.

Avec l'aide du service juridique du franchiseur, nous mettons au point un contrat d'apporteurs d'affaires. Je signe ce contrat avec une demi-douzaine d'agents commerciaux dont l'objectif est de décrocher des rendez-vous qualifiés. Il n'y aura là aussi aucun résultat.

Lors de l'une des réunions régionales avec les franchisés franciliens, je réalise un petit sondage pour me faire une idée du nombre moyen de clients par franchisés. Sur les 16 franchisés présents, 10 acceptent de me répondre. Le nombre cumulé de clients de ces 10 franchisés est de 27, ce qui représente moins de 3 clients par franchisé, soit un CA HT annuel inférieur à 10.000 euros HT.

La Convention 2005 se déroule à Europa Park, en Allemagne, les 15 et 16 décembre 2005. Nous sommes une centaine de franchisés, hébergés dans un hôtel 4 étoiles. Le moins que l'on puisse dire est que le franchiseur n'a pas lésiné sur les moyens. Je retrouve mes « camarades de promotion » et je sympathise avec quelques autres franchisés. Nous passons un bon moment, mais je repars avec un goût très amer de cette convention pour plusieurs raisons, dont une en particulier. Au cours des exposés du dimanche après-midi, les dirigeants du groupe Rivalis ont annoncé qu'ils mettent fin au développement de Rivacom.

#### **4.1.5 Janvier-mai 2006 : des premières demandes d'explication à l'envoi de la première lettre recommandée avec AR**

Huit mois après avoir signé mon contrat de franchise, je me retrouve à devoir faire le bilan suivant :

- la société Rivacom, présentée comme une filiale du groupe Rivalis et censée avoir été créée en juillet 2004 pour mettre en place « un réseau de vrais vendeurs » afin de d'apporter des clients « clé en main » aux franchisés, n'a, en fait, jamais existé ;

- les campagnes de prospection que j'ai menées en direct n'ont donné aucun résultat probant ;
- les partenariats que j'ai mis en place (avec des apporteurs d'affaires, avec différents médias, avec la société FDVE) n'ont pas été plus fructueux ;
- le groupe Rivalis refuse de reconnaître mon rôle dans son rapprochement avec la société de télémarketing et l'investisseur désireux de développer le concept en Espagne ;
- le *turnover* au sein du réseau Rivalis semble être beaucoup plus important que les documents remis ne le laissent supposer ;
- la rentabilité du concept Rivalis pour les franchisés m'apparaît sujette à caution.

J'interroge alors par mail les dirigeants de Rivalis. Devant leur absence de réponse constructive, je leur fais part de mes interrogations en recommandé avec accusé de réception le 19 mai, les invitant à me répondre officiellement.

#### **4.1.6 Mai-novembre 2006 : du projet de création d'une association indépendante de franchisés à mon exclusion du réseau**

Sans rentrer dans le détail des échanges et des démarches qui ont jalonné cette période, voici quelques-uns des événements qui l'ont marquée :

- j'ai consulté les franchisés du réseau Rivalis et entamé des démarches pour créer une association indépendante de franchisés ;
- j'ai organisé une médiation pour obtenir des réponses aux questions que j'ai posées à la direction du groupe Rivalis ;
- j'ai accepté l'audit de mon activité que voulait effectuer le groupe Rivalis à la condition qu'il accepte lui aussi d'être audité.

Le 17 novembre 2006, j'ai reçu une lettre recommandée avec AR m'annonçant la résiliation de mon contrat et la fin de mes relations avec le groupe Rivalis 30 jours plus tard.

#### **4.2 Réflexions sur la publicité mensongère faite par le franchiseur entre juillet 2004 et octobre 2005**

Comme je l'ai expliqué, c'est la possibilité de faire appel aux services de la société Rivacom qui m'a décidé à rejoindre le réseau Rivalis. Plus de vingt articles de presse et plus de douze documents promotionnels ont mis en avant les caractéristiques de cette société. En voici trois.

*Newsletter* du 9 juillet 2004 :

« Création d'une société de commercialisation : Parallèlement à la mise en place de cette nouvelle organisation, le groupe Rivalis lance sa propre société de commercialisation. Elle sera chargée de promouvoir la méthode de gestion Rivalis auprès des petites entreprises et des artisans, l'objectif étant de proposer des clients "clé en main" à nos concessionnaires. »

Magazine *Action commerciale* n° 244, septembre 2004 :

« Baptisée Rivacom, la filiale est chargée de dénicher (et de facturer) des clients pour le compte des concessionnaires consultants Rivalis. Ces derniers, au nombre de 160, ont pour mission d'installer les solutions logicielles de Rivalis chez les clients et de les accompagner dans la bonne marche de leurs affaires. "Mais ce sont avant tout des consultants dotés de compétences en gestion, confie Lionel Valdan, directeur commercial de Rivalis. Il nous manquait un réseau de vrais vendeurs." »

*Newsletter* du 18 février 2005 :

« Dans le cadre de votre recherche de changement d'activité, vous nous aviez contactés il y a quelque temps, manifestant un réel intérêt pour notre concept original de suivi et

d'assistance à la petite entreprise. Vous l'avez lu dans la presse spécialisée, notre offre a évolué de façon significative pour répondre encore mieux aux besoins du marché.

Pour ce faire, nous avons :

- mis en place une structure commerciale

[...] »

Quelques mois après avoir rejoint le réseau, j'ai découvert que cette prétendue société n'était en fait qu'un projet que les dirigeants de Rivalis avaient présenté comme étant une filiale de leur groupe. Cette pratique, qui consiste à faire passer des projets de partenariats, de création de nouveaux services, etc. pour des réalités pleines de promesses, est fréquemment utilisée par les franchiseurs pour séduire les futurs franchisés.

Les plus adroits se contentent de décrire oralement ces partenariats signés ou en passe de l'être, ces services déjà ou très prochainement opérationnels aux candidats qui les approchent. L'astuce consiste à se servir de ces arguments fallacieux pour convaincre les futurs franchisés de signer leur contrat tout en prenant soin de laisser le moins de traces écrites possibles à leur sujet. Plusieurs mois après, quand les franchisés découvrent qu'ils ont signé sur la base de fausses promesses, ils ne disposent alors d'aucune preuve pour démontrer aux juges que le franchiseur leur a menti.

Quand bien même les franchiseurs laisseraient des traces écrites de ces arguments dans la presse ou dans les mails échangés, il n'est pas toujours facile de remettre la main sur des documents vieux d'une ou plusieurs années quand on n'a pas pris soin de les archiver. En effet, souvent les franchisés ne pensent pas à conserver les articles ou les mails correspondants.

J'estime personnellement avoir eu beaucoup de chance dans la mesure où c'est mon ex-franchiseur qui m'a lui-même fourni deux des trois éléments qui établissent sans contestation possible qu'il a délibérément menti sur l'existence de Rivacom. En fait, sans sa « maladresse », j'aurais été dans l'incapacité de démontrer ma bonne foi devant les tribunaux et j'aurais perdu mon procès.

Premier élément, les mails. De ce côté, pas de problème, j'avais archivé toute ma correspondance avec le franchiseur.

Deuxième élément, l'article du magazine *Action commerciale*. Le groupe Rivalis tenait à jour une revue de presse dans laquelle figuraient tous les articles dont il faisait l'objet. Au cours de la procédure, j'ai retrouvé cette revue de presse par hasard en surfant sur internet. J'ai passé beaucoup de temps à l'étudier et j'ai ainsi pu mettre la main sur plusieurs articles intéressants. Particulièrement celui relatant l'interview de Lionel Valdan (codirigeant de Rivalis) dans le magazine *Action commerciale*, qui établit que les dirigeants de Rivalis étaient conscients des carences commerciales de leurs distributeurs et que Rivacom était le moyen mis en place pour y remédier.

Troisième élément, mon dossier de candidature. Parmi les pièces fournies par Rivalis dans le cadre de la procédure figurait le dossier de candidature que j'avais rempli lors des entretiens de sélection. Dans ce dossier j'avais précisé que je n'avais pas d'aptitude commerciale et que je comptais sur la société Rivacom pour remédier à cette carence.

À ma connaissance, la dernière référence à Rivacom apparaît dans un rapport de 120 pages, paru en octobre 2005, qui fait la synthèse d'activité du groupe. Voilà comment la société y est présentée.

« Rivacom est une société de commercialisation fonctionnant sur le principe de l'apporteur d'affaires dont la tâche est de soutenir les concessionnaires dans leur développement commercial. Un commercial salarié par Rivacom a pour objectif de développer un territoire mitoyen à au moins deux concessionnaires. Les nouveaux clients de Rivacom sont ensuite "vendus" aux concessionnaires voisins.

Ce principe permet d'augmenter rapidement le chiffre d'affaires du réseau. Rivacom peut aussi se charger de former au savoir-faire Rivalis les commerciaux recrutés et salariés par les concessionnaires. »

Entre juillet 2004 (date de l'annonce de la création de Rivacom) et octobre 2005 (date de la publication de la synthèse d'activité du groupe Rivalis), plus de 45 candidats ont rejoint le réseau. Combien d'entre eux ont pris la décision de rejoindre Rivalis sur la base de l'existence de Rivacom, information que la cour d'appel de Paris a reconnu être trompeuse ?

#### **4.3 Réflexions sur la dissimulation du *turnover* du réseau entre janvier 2003 et décembre 2004**

Le *turnover* d'un réseau est un élément qui donne des indications très intéressantes sur la qualité de la relation de franchise et sur les performances du concept du franchiseur. Le problème est qu'il est extrêmement difficile pour un candidat à la franchise de s'assurer de la véracité du *turnover* que lui présente un franchiseur.

Dans mon cas, pour apprécier le *turnover* du réseau Rivalis à l'époque où je l'ai étudié (en mars-avril 2005), je disposais des informations fournies dans le DIP selon lequel :

- le réseau avait enregistré 11 cessations sur la période 2003-2004 : 5 cessations en 2003 et 6 résiliations d'un commun accord en 2004 ;
- le réseau comptait 155 partenaires à fin février 2005, dont 7 l'avaient rejoint depuis le début de l'année 2005.

Ces informations témoignaient d'un fort taux de fidélisation et d'un faible taux d'abandon. N'ayant aucune raison de mettre en doute la réalité de ces chiffres, je n'ai pas creusé davantage le sujet.

Quand, début 2006, j'ai commencé à avoir des doutes sur la sincérité de ce *turnover*, je me suis mis en quête d'autres sources d'informations susceptibles de m'aider à me faire ma propre opinion sur le sujet. Ainsi, entre janvier et mars 2006, j'ai récupéré plusieurs DIP de franchisés ayant rejoint le réseau au cours des années 2003 et 2004. Les comparaisons des listes de franchisés contenues dans les DIP que j'avais ainsi à ma disposition montraient qu'effectivement ce nombre de 11 cessations était très largement sous-estimé.

Lors du procès, j'ai tenté de démontrer aux juges que les dirigeants de Rivalis dissimulaient un important turnover en produisant des études comparatives obtenues à partir des listes de franchisés. Problèmes de présentation de la démonstration ? Complexité de la démarche ? Le fait est que cette manière de procéder ne les a pas convaincus.

À l'occasion de la rédaction de ce livre, j'ai cherché de nouvelles informations susceptibles de démontrer de manière incontestable l'importance du *turnover* du réseau Rivalis. J'y suis finalement parvenu en m'appuyant sur deux articles publiés dans la presse sur le franchiseur. Pris séparément, ces articles (publiés à seize mois d'intervalle) mettent en valeur le dynamisme du groupe Rivalis et vantent l'efficacité du concept. Mais quand on les juxtapose, avec notamment les informations contenues dans les DIP, ils font apparaître des contradictions dans le discours du franchiseur.

En effet, au cours de l'année 2003, le groupe Rivalis communique très régulièrement dans la presse sur l'évolution du nombre de concessionnaires de son réseau. En novembre 2003, le franchiseur publie un communiqué de presse dans lequel on peut lire : « Rivalis compte déjà 165 concessionnaires. »

Dans le hors-série de l'*Express* publié en février 2005, les dirigeants déclarent : « Pour 2004, 44 concessionnaires ont été accueillis. »

Par ailleurs, l'étude de plusieurs DIP fait apparaître qu'à fin septembre 2004 le réseau Rivalis compte 147 franchisés dont 32 l'avaient rejoint dans le courant de l'année 2004. Un calcul élémentaire permet de conclure que, au 31 décembre 2004, le réseau ne pouvait compter plus de 159 distributeurs (=147-32+44).

À partir de ces données, on peut aisément déduire le nombre de franchisés ayant quitté le réseau entre novembre 2003 et décembre 2004. Il suffit pour cela d'appliquer une formule utilisée pour mesurer la variation d'un stock ou celle d'une population dans un local ou dans un réseau, à savoir : quantité initiale + total des entrées = quantité finale + total des sorties. On établit ainsi que, sur la période considérée, 50 (=165-159+44) concessionnaires ont quitté le réseau.

Donc, sur l'ensemble des années 2003-2004, on peut raisonnablement supposer que le nombre de sorties du réseau est supérieur à 50. On est donc très loin des 11 cessations dont se prévalait Rivalis dans le DIP remis en mars 2005 !

Pour conclure, on conviendra aisément que 11 cessations de contrat sur 24 mois ne s'interprètent pas de la même manière que 50 cessations sur 14 mois.

#### **4.4 Calcul du *turnover* du réseau Rivalis entre janvier 2006 et décembre 2009**

Le rapprochement d'autres déclarations du groupe Rivalis permet d'estimer à 175 le nombre de franchisés ayant cessé leur activité entre le 1<sup>er</sup> janvier 2006 et le 31 décembre 2009.

##### **4.4.1 Sur la période considérée, le nombre de franchisés ayant quitté le réseau est supérieur au nombre de franchisés l'ayant rejoint**

Dans le tableau ci-dessous, je retrace l'évolution du nombre de franchisés et du nombre de secteurs au sein du réseau Rivalis, d'après les déclarations du franchiseur dans ses dossiers de presse et ses synthèses d'activité. Le nombre de secteurs est légèrement supérieur au nombre de franchisés, car certains franchisés achètent le droit d'exploiter le concept Rivalis sur plusieurs secteurs.

	<b>Nombre de franchisés</b>	<b>Nombre de secteurs</b>
31/12/05	supérieur à 200	232
31/12/06		252
31/12/07		275
31/12/08		284
31/12/09	inférieur à 200	222

L'analyse de l'évolution du nombre déclaré de secteurs montre que ce nombre à fin 2009 (222) est inférieur au nombre de secteurs recensés fin 2005 (232).

Les déclarations du groupe Rivalis relatives aux nombre de franchisés vont dans le même sens et montrent que fin 2009 le réseau compte moins de franchisés que fin 2005.

En octobre 2005, le groupe Rivalis a annoncé dans un communiqué de presse, publié notamment sur le site *observatoiredefracnchise.fr*, avoir atteint le seuil des 200 partenaires :

« Premier groupe multiservices pour les petites entreprises et artisans, Rivalis est un réseau composé de 200 experts qui travaillent aux côtés des TPE pour les aider à optimiser leur gestion et leur rentabilité. »

Comme le montre la liste des franchisés Rivalis mise à jour le 18 janvier 2007, Rivalis a recruté au moins 4 personnes en novembre et décembre 2005. On peut donc raisonnablement estimer que le nombre de franchisés présents dans le réseau au 31 décembre 2005 était supérieur à 200.

Dans le dossier de presse diffusé début 2010, les dirigeants de Rivalis font le bilan de l'année écoulée et déclarent atteindre le seuil de 200 partenaires.

Page 3 du dossier de presse, on peut lire :

« Pour Rivalis, 2009 a été une période de transition au niveau de son réseau. Il n'a pas cessé de croître depuis la création de Rivalis : nous atteignons aujourd'hui 200 experts et comptons bien continuer de le développer. »

Page 18 du même dossier, on peut lire que le réseau compte « près de 200 experts réunis sur tout le territoire ».

Ainsi, sur la période considérée, le nombre de franchisés du réseau ayant diminué, on peut conclure que le nombre de franchisés ayant quitté le réseau est supérieur au nombre de franchisés qui l'ont rejoint.

#### **4.4.2 Calcul du nombre de franchisés ayant cessé leur activité entre le 1<sup>er</sup> janvier 2006 et le 31 décembre 2009**

D'après la liste des franchisés Rivalis mise à jour le 18 janvier 2007, en 2006 le groupe Rivalis a recruté 33 personnes.

D'après la liste des franchisés Rivalis mise à jour le 19 mars 2008, du 1<sup>er</sup> janvier 2007 au 30 septembre 2007 le groupe Rivalis a recruté 38 personnes.

Dans le n° 210 (février-mars 2009) du magazine *Franchise Magazine*, du 1<sup>er</sup> octobre 2007 au 1<sup>er</sup> octobre 2008, le groupe Rivalis déclare avoir recruté 34 personnes.

Dans le n° 216 (février-mars 2010) du magazine *Franchise Magazine*, du 1<sup>er</sup> octobre 2008 au 1<sup>er</sup> octobre 2009 le groupe Rivalis déclare avoir recruté 57 personnes.

Du 1<sup>er</sup> octobre 2009 au 31 décembre 2009, on peut estimer que le groupe Rivalis a recruté 13 personnes. En effet, dans le n° 222 (février-mars 2011) du magazine *Franchise Magazine*, du 1<sup>er</sup> octobre 2009 au 1<sup>er</sup> octobre 2010 le groupe Rivalis déclare avoir recruté 54 personnes, soit en moyenne 13 personnes par trimestre.

Ainsi, du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 décembre 2009, on peut estimer à 175 (=33+38+34+57+13) le nombre de personnes ayant rejoint le réseau Rivalis.

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2006 et le 31 décembre 2009, le nombre de franchisés ayant quitté le réseau étant supérieur au nombre de franchisés l'ayant rejoint, on peut estimer que plus de 175 franchisés ont quitté le réseau Rivalis.

#### **4.5 Réflexions sur l'image de Rivalis dans la presse**

Donc, de 2006 à 2009, plus de 175 franchisés ont cessé leur activité Rivalis. Dans le même temps, dans la presse spécialisée, les investisseurs et les candidats à la franchise découvrent un réseau à la santé financière éclatante : le chiffre d'affaires du groupe Rivalis enregistre une croissance annuelle à deux chiffres et l'entreprise entre au marché libre de NYSE-Euronext Paris le 12 juin 2009.

En mars 2007, le *Journal du Net* publie un dossier intitulé « Franchises : les nouveaux concepts qui marchent ». Rivalis apparaît ainsi aux côtés de neuf autres réseaux « pas forcément connus, mais très performants ».

Fin 2008, le magazine *Entreprendre* publie un article intitulé « Le Top 10 des réseaux de l'année 2008 ». Rivalis prend le huitième rang de ce palmarès.

Fin mai 2009, dans différents médias on peut lire :

« Avec un chiffre d'affaires en progression de 11 % – qui est passé de 2,104 millions d'euros en 2007 à 2,34 millions d'euros en 2008 – et des résultats nets positifs de 250.000 euros, Rivalis s'est présentée comme une valeur au risque limité.

Séduisant ainsi les investisseurs privés avant même d'être inscrite sur le marché libre de NYSE Euronext Paris, l'entreprise a pu réaliser une augmentation de capital de 750.000 euros.

Pour cette opération, la société a été conseillée par Allegra Finance, Listing Sponsor sur NYSE Euronext. »

Et début janvier 2010, on peut lire :

« Avec un chiffre d'affaires en progression d'environ 13 % par rapport à 2008, passant de 2,34 millions d'euros à 2,64 millions d'euros sur 2009, Rivalis affiche une bonne santé financière. Le groupe alsacien, premier réseau d'aide à la gestion pour les petites entreprises, se félicite de ce bilan positif : "Nos résultats sont en progression constante et ce depuis le début de la crise. Nous sommes satisfaits de ces chiffres dans un contexte difficile", déclare Lionel Valdan, codirigeant de Rivalis. »

En mars 2010, les journalistes de *Franchise & Business* placent Rivalis en deuxième position du « Top 10 » des réseaux de l'année 2009.

#### 4.6 Réflexions sur les gains annoncés par le franchiseur

De 2002 (peut-être avant) à 2005, le groupe Rivalis utilise de manière récurrente l'argument marketing suivant pour vanter la rentabilité de son concept : « Marge possible : de 76.000 à 91.500 euros par an après deux ans d'activité ». On notera qu'à partir de 2006 cet argument disparaît de la communication du franchiseur.

On remarquera également que, dans le dossier de presse de l'année 2005, cet argument marketing est présenté comme étant le résultat d'une « étude réseau réalisée en mai 2004 ». Comment expliquer dans ce cas que le même argument ait été utilisé en 2001, 2002 et 2003, c'est-à-dire avant que l'étude réseau soit réalisée ?

#### 4.7 Réflexions sur les nombres de clients annoncés par le franchiseur

Le tableau ci-dessous rassemble des déclarations du groupe Rivalis relatives au nombre de clients suivis par les franchisés du réseau. Le rapprochement de ces déclarations permet de mettre en évidence une évolution très bizarre de ce nombre « officiel » de clients.

Publication	Date	Nombre de clients déclarés
Acquisitions d'entreprises	mars 2002	« 1.100 entreprises clientes »

Auto Infos	février 2003	« 1.100 clients »
ac-franchise.com	août 2003	« aux côtés de centaines de petites entreprises »
Courrier Cadres	septembre 2003	« plus d'un millier de petites entreprises »
Synthèse d'activité 2004	octobre 2005	« plus d'un millier de clients »
JDN Économie	mars 2007	« 1.600 clients »
La Tribune	avril 2007	« 2.000 entreprises captives »
Les Échos de la franchise	février 2010	« pas moins de 2.500 clients actifs »
zonebourse.com	août 2011	« 2.964 utilisateurs »
zonebourse.com	octobre 2011	« 6.000 clients »

De mars 2002 à octobre 2005, le nombre de clients stagne autour de 1.100 pendant 44 mois.  
D'octobre 2005 à mars 2007, le réseau enregistre un gain de 500 clients en 18 mois.  
De mars 2007 à avril 2007, le réseau enregistre un gain de 400 clients en 2 mois.  
D'avril 2007 à février 2010, le réseau enregistre un gain de 500 clients en 35 mois.  
De février 2010 à août 2011, le réseau enregistre un gain de 464 clients en 19 mois.  
D'août 2011 à octobre 2011, le réseau enregistre un gain de 3.036 clients en 3 mois.

Ainsi, en fonction des périodes, le réseau enregistre un gain de 400-500 clients une fois en 2 mois, une autre fois en 18 mois, et une autre fois encore en 35 mois.  
À d'autres moments, en l'espace de 2-3 mois, le réseau gagne une fois 400 clients et une autre fois plus de 3.000 clients.

Le moins que l'on puisse dire est que l'évolution du nombre de clients de la méthode Rivalis est complètement aléatoire.

#### 4.8 Réflexions sur les objectifs annoncés par le franchiseur

Jusqu'en 2005 le groupe Rivalis a communiqué sur un objectif qui était d'atteindre « 600 concessions en France à terme ». À partir de 2005 et jusqu'à mi-2009, il a communiqué sur un objectif qui était d'atteindre « 500 secteurs à horizon 2010 ». À partir du deuxième semestre 2009, le groupe Rivalis s'est mis à communiquer sur un nouvel objectif : atteindre « 25.000 clients en 2015 ».

Comment expliquer ces changements d'objectif et notamment celui intervenu en juillet 2009 ?

Comme vu au paragraphe 3.3.1, le réseau Rivalis a flirté avec les 300 secteurs fin 2008 avant de retomber fin 2009 au-dessous du niveau où il était fin 2005, c'est-à-dire à 222 secteurs.

Il n'est pas absurde de penser que les dirigeants de Rivalis ont réalisé en 2009 qu'ils ne pourraient jamais atteindre l'objectif sur lequel ils avaient communiqué tout au long de la décennie. Ils ont donc changé d'argument marketing. Désormais, ils communiquent sur un nouvel objectif qui est d'atteindre 25.000 clients en 2015.

Ce nouvel objectif est-il plus réalisable que les précédents ?

Il y a vraiment de quoi se poser la question. En effet, comme le précisait le groupe Rivalis dans un article paru dans *les Échos de la franchise* en février 2010 : « Aujourd'hui, nous comptons [...] pas moins de 2.500 clients actifs. » Or, en 2010, le réseau Rivalis existe depuis quinze ans. Comment les dirigeants de Rivalis peuvent-ils espérer conquérir 22.500 clients en cinq ans quand ils ont tout juste réussi à conquérir 2.500 clients en quinze ans ?



## 4.9 Réflexions sur l'une des méthodes de recrutement du franchiseur

Le groupe Rivalis met périodiquement en place des opérations appelées « avis candidats » visant à récompenser financièrement les franchisés consacrant du temps à répondre aux questions des candidats... à condition que ces derniers rejoignent le réseau Rivalis. Il est important de préciser que ces opérations ne bénéficient d'aucune publicité auprès des candidats à la franchise notamment.

Voici un extrait de l'avis candidat publié en septembre 2005 :

« Donnez votre avis sur les candidats : jusqu'à 800 euros à gagner par candidat  
De plus en plus de candidats concessionnaires viennent nous voir à Colmar aux journées de présentation.  
Cela fait de plus en plus de candidats qui te contactent pour avoir des renseignements sur le concept du groupe Rivalis.  
Il est vrai que, pour eux, entendre l'expérience de concessionnaires en place est fondamental dans leur prise de décision pour intégrer un réseau.  
Nous pensons à toi qui passes du temps à les renseigner et allons te récompenser pour cette disponibilité que tu consacres au groupe.  
Nous allouons donc une somme de 800 euros HT par nouveau concessionnaire qui rejoindra le groupe entre septembre et janvier.  
[...]  
Ne faites pas le forcing si vous pensez que le contact ne fera pas un bon concessionnaire. »

Cette méthode n'est-elle pas de nature à inciter les franchisés (notamment ceux qui sont aux abois) à présenter le franchiseur de manière complaisante aux seules fins de recevoir ces primes ?

## **CINQUIÈME CHAPITRE**

### **RÉFLEXIONS SUR D'AUTRES SUJETS TABOUS DANS LE MONDE DE LA FRANCHISE**

**J**e vous propose de découvrir sept autres sujets sur lesquels les médias ne sont pas plus bavards que sur les sujets précédents :

- le taux de réussite des franchisés déclaré trompeur aux États-Unis,
- l'omerta sur les relations inter-entreprises de sous-traitance en France,
- la rareté des associations françaises de franchisés et leur absence de visibilité et d'influence,
- le silence des franchisés maltraités,
- les idées fausses sur la franchise,
- les conflits d'intérêts dans la franchise,
- la non-publication des nombres de créations et de disparitions des entreprises franchisées et des franchiseurs.

## **5.1 Le taux de réussite des franchisés**

Vérité d'un côté de l'Atlantique, erreur de l'autre côté... La supériorité du taux de réussite des franchisés (on parle aussi de « taux de survie » des franchisés) sur le taux de réussite des entrepreneurs isolés est l'argument marketing phare utilisé à travers le monde pour promouvoir la franchise.

Alors qu'après de nombreuses études sur les performances des franchisés les autorités américaines ont officiellement reconnu que ce taux était infondé et « potentiellement trompeur », les autorités françaises préfèrent le statu quo à toute remise en question.

### **5.1.1 Le taux de réussite en franchise en France et la position des autorités françaises**

En France, comme dans les autres pays dans lesquels la franchise se développe, les franchiseurs ainsi que les différents acteurs chargés de promouvoir la franchise (spécialistes de la franchise, sites commerciaux, presse professionnelle, CCI, APCE<sup>39</sup>...) mettent en avant la supériorité du taux de réussite en franchise sur le taux de réussite des entrepreneurs isolés pour attirer les candidats à la franchise. En voici quelques exemples :

Sur le site de l'Observatoire de la franchise<sup>40</sup> :

« Taux de réussite en création d'entreprise indépendante = 52,2 %  
Taux de réussite en franchise = 81,9 % »

Dans le Livre blanc de la franchise, téléchargeable sur le site de l'Observatoire de la franchise<sup>41</sup> :

« Avec la franchise, 90 % des entreprises encore en activité après cinq ans ! »

Sur le site de la CCI de Lyon :

---

<sup>39</sup> Agence pour la création d'entreprise

<sup>40</sup> « Se mettre à son compte », dossier publié sur [observatoiredefranchise.fr](http://www.observatoiredefranchise.fr), <http://www.observatoiredefranchise.fr/creer-son-entreprise/devenir-patron.htm>

<sup>41</sup> « Franchise, par où commencer », livre blanc publié sur [observatoiredefranchise.fr](http://www.observatoiredefranchise.fr), <http://www.observatoiredefranchise.fr/downloads/livre-blanc.pdf>

« Les créateurs qui entreprennent en franchise ont plus de chance de réussir, puisqu'on observe un taux de survie de 90 % après cinq ans d'activité<sup>42</sup>. »

Sur la plaquette marketing de la franchise Michel Dervyn, téléchargeable sur le site du franchiseur<sup>43</sup> :

« La franchise est un mode d'accélération de développement des PME. Le taux de réussite à cinq ans en solo est de 50 % (source INSEE) contre 70 à 80 % en réseau (source Défis/Fédération française de la franchise). »

Sur la présentation de la franchise Primebel, téléchargeable sur le site du franchiseur<sup>44</sup> :

« Devenir franchisé Premibel Parquet limite les risques de faillite.  
En effet, les taux de réussite en franchise sont très importants par rapport au taux de réussite d'un entrepreneur indépendant.  
Taux de réussite pour un entrepreneur seul : moins de 50 %  
Taux de réussite en franchise : de 70 à 80 %  
(source : Défis/F.F.F) »

Sur le site de l'APCE :

« Une enquête réalisée par l'Insee permet de constater un taux de survie des entreprises franchisées au bout de 4 ans de 95 %, contre 40 % dans l'ensemble du commerce de détail et 53 % dans les services<sup>45</sup>. »

Comme on peut le constater, ce taux, qualifié de « réussite » ou de « survie », varie au gré des déclarations des différents promoteurs entre 70 % et 95 % et prend quatre valeurs : entre 70 et 80 %, 81,9 %, 90 % et 95 %.

Ce qui signifie qu'il existe au moins quatre études ayant permis de les établir. Par qui ont été menées ces études ? À quelle époque ? Sur la base de quels protocoles ? Où peut-on les trouver ?

Autant de questions auxquelles, pour ma part, je ne sais pas répondre et qui m'amènent à m'interroger sérieusement sur l'existence même de ces études.

### **5.1.2 Le taux de réussite en franchise aux États-Unis et la position des autorités américaines**

Aux États-Unis, plusieurs chercheurs indépendants ont, dès le début des années 1990, montré que la valeur du taux de réussite en franchise qui circulait était sujette à caution. Par la suite, des études entreprises par les pouvoirs publics américains puis par les plus hautes instances de la franchise américaine ont confirmé que ce taux était effectivement erroné, le président de ces instances allant même jusqu'à qualifier ce taux de « potentiellement trompeur ».

---

<sup>42</sup> « Agenda de la CCI de Lyon : détail d'un événement », [http://www.lyon.cci.fr/site/cms/2005011717325514/Agenda-de-la-CCI-de-Lyon--detail-d-un-evenement?id\\_evnt=3830](http://www.lyon.cci.fr/site/cms/2005011717325514/Agenda-de-la-CCI-de-Lyon--detail-d-un-evenement?id_evnt=3830)

<sup>43</sup> [http://www.michel-dervyn.fr/Files/media/Franchise/PlaquetteMondialeCoiffureShampoo\\_.pdf](http://www.michel-dervyn.fr/Files/media/Franchise/PlaquetteMondialeCoiffureShampoo_.pdf)

<sup>44</sup> <http://www.premibel.fr/franchise-pourquoi-choisir-premibel.html>

<sup>45</sup> « La franchise », article publié sur le site apce.fr, <http://www.apce.com/pid838/la-franchise.html>

### **5.1.2.1 Mai 1994 : l'étude du professeur Timothy Bates**

La première étude que j'ai pu retrouver a été publiée en mai 1994 par le professeur Timothy Bates, éminent professeur d'économie de la *Wayne State University* de Detroit dans le Michigan. Cette étude s'intitule « *Firms Started As Franchises Have Lower Survival Rates Than Independent Small Business Startups*<sup>46</sup> » que l'on peut ainsi traduire en français : « Les jeunes entreprises franchisées ont un taux de défaillance supérieur à celui des jeunes entreprises indépendantes ». En voici un extrait.

« Un relevé national des personnes travaillant à leur compte en 1987 constitue la base de données analysée dans cette étude. Un échantillon de 20.554 jeunes sociétés a été constitué [...]. Toutes ces sociétés ont été passées en revue fin 1991 pour déterminer les pourcentages de survie. À la fin de 1991, 34,7 % des entreprises franchisées et 28 % des entreprises indépendantes actives en 1987 avaient cessé leurs activités. D'autres comparaisons montrent que les jeunes entreprises indépendantes sont significativement plus rentables que les jeunes entreprises franchisées. En d'autres termes, les personnes qui, pour se mettre à leur compte, créent leur entreprise en franchise échouent plus souvent et gagnent moins d'argent que celles qui se lancent en indépendants. »

### **5.1.2.2 Septembre 2002 : l'étude de la Small Business Administration**

La *Small Business Administration* (SBA) est l'agence fédérale américaine en charge de toutes les aides fédérales aux petites entreprises. Elle intervient notamment dans le cadre de leur financement ou pour garantir leurs emprunts. Dans un souci de saine gestion des prêts qu'elle accorde ou qu'elle garantit, la SBA s'est interrogée sur le taux de remboursement des emprunts contractés par les franchisés et l'a comparé au taux de remboursement des emprunts contractés par des entrepreneurs isolés. Elle a lancé une étude qui s'intitule « *SBA's experience with defaulted franchise loans*<sup>47</sup> » (« L'expérience de la SBA en matière de remboursement des emprunts franchisés »).

Publié en septembre 2002, le rapport d'étude est sans appel et il conclut notamment que :

« Il existe en franchise une opinion très largement répandue qui veut que les franchisés réussissent beaucoup mieux que les entrepreneurs isolés. La SBA, compte tenu de son expérience en matière de prêts non remboursés, ne cautionne pas cette opinion. [...] Afin de fournir aux futurs entrepreneurs [...] des informations précises, l'*Office of Financial Assistance* (OFA), en accord avec l'*Office of Entrepreneurial Development* [deux services de la SBA], devra s'assurer que désormais plus aucun document (imprimé ou électronique) publié par l'Agence n'affirmera que les franchisés réussissent beaucoup mieux que les entrepreneurs isolés. »

### **5.1.2.3 Mai 2005 : le président de l'IFA déclare que le taux de réussite en franchise est infondé et « potentiellement trompeur »**

L'IFA, l'*International Franchise Association*, est la plus grosse association du monde, réunissant plus de 1.000 franchiseurs, 350 prestataires et 7.000 franchisés. Elle a été créée en 1960 pour défendre la franchise et réguler les relations franchiseurs/franchisés.

---

<sup>46</sup> T. Bates, « *Firms started as franchises have lower survival rates than independent small business startups* », 1994, Center for Economic studies, <http://books.google.com/books?printsec=frontcover&pg=PP1&id=LOSyAAAAIAAJ&h#v=onepage&q&f=false>

<sup>47</sup> « *SBA's experience with defaulted franchise loans* », 2002, US Small Business Administration, <http://www.blumaumau.org/files/SBA%20Franchise%20Defaults%20Study.pdf>

Le 2 mai 2005, dans une lettre<sup>48</sup> adressée aux franchiseurs adhérents de l'IFA, le président de l'association, Matthew Shay, invite ces derniers à cesser d'utiliser des arguments marketing « potentiellement trompeurs » pour attirer les candidats à la franchise. Il recommande vivement aux franchiseurs de retirer de leurs sites internet, de leurs brochures et de leurs plaquettes toute référence à l'affirmation que « le taux de réussite des entreprises franchisées est beaucoup plus élevé que celui des entreprises indépendantes ».

Voici une traduction de la lettre de Matthew Shay.

Message de l'International Franchise Association  
Président Matthew Shay

Le 2 mai 2005

Chers amis,

Il a été porté à notre attention que certaines entreprises, membres de l'IFA, faisaient valoir des informations sur la franchise qui ne sont plus d'actualité depuis longtemps. En effet, ces informations ne sont plus en mesure de donner une image fidèle de notre industrie.

Nous sommes particulièrement préoccupés par des déclarations affirmant que le taux de réussite des entreprises franchisées est beaucoup plus élevé que celui des entreprises indépendantes.

Il y a plusieurs années, le US Department of Commerce a mené des études sur les réseaux de franchise et ces études ont effectivement mis en évidence ces performances. Mais celles-ci ne sont désormais plus valides. Le US Department of Commerce a mis un terme à ces études en 1987.

Nous vous recommandons vivement de retirer tout argument marketing fondé sur ces informations de vos sites web et de vos brochures. L'utilisation de ces données, en l'absence de recherches plus contemporaines, pourrait induire en erreur les futurs franchisés qui tentent de mener des enquêtes sérieuses.

La Fondation pédagogique de l'IFA a récemment publié une étude menée par PricewaterhouseCoopers, « L'impact économique des entreprises franchisées ». Cette étude offre, pour la première fois, une compréhension globale de l'impact économique de la franchise. Elle est disponible à l'adresse <http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=37842> et elle contient des informations qui peuvent être utiles aux futurs franchisés et à d'autres personnes, pour leur permettre d'appréhender l'importance et la portée de la franchise.

Une autre étude, disponible sur le site web de l'IFA, « Les chiffres de la franchise », a été réalisée à partir de données recueillies sur trois ans dans les UFOCs [UFOC :document d'information précontractuelle américain]. Elle fournit des moyennes sur des aspects importants de la franchise comme le chiffre d'affaires par unité, les droits d'entrée, les niveaux d'investissement initial, les conditions contractuelles et les conditions de renouvellement, les redevances et frais de publicité. Nous vous recommandons de consulter ces deux études et de les diffuser plutôt que de continuer à faire valoir des informations désuètes et potentiellement trompeuses.

---

<sup>48</sup> « A message from International Franchise Association President Matthew Shay », 2 mai 2005, <http://www.franchise.org/files/Outdated%20Franchising%20Statistics.pdf>

En tant qu'acteur de la franchise, vous jouez un rôle essentiel vis-à-vis des générations futures de franchisés et d'entrepreneurs. Aussi, je vous serais reconnaissant de bien vouloir accompagner l'action de l'IFA en faisant l'effort de présenter une image fidèle de la franchise.

Cordialement,  
Matthew Shay  
Président  
International Franchise Association

#### **5.1.2.4 L'avis de Sean Kelly, l'un des spécialistes de la franchise aux USA**

Sean Kelly, un des spécialistes de la franchise aux États-Unis, écrivait en 2008 sur son site internet<sup>49</sup>, dans un article au titre évocateur, « *Lies, Damn Lies & Franchise Statistics* » (« Les mensonges, les sacrés mensonges et les statistiques de la franchise ») :

« Dans son autobiographie, Mark Twain cite Benjamin Disraeli qui aurait déclaré qu'il existait trois sortes de mensonge : "les mensonges, les sacrés mensonges et les statistiques". Si ces deux éminents personnages avaient connu le monde de la franchise, je suis certain que le troisième type de mensonge qu'ils auraient mentionné aurait été "les statistiques de la franchise".

Parmi les arguments utilisés pour promouvoir la franchise, celui basé sur les statistiques de survie des entreprises franchisées est devenu un lieu commun. Bien que manifestement fausses, ces statistiques se sont propagées au cours des deux dernières décennies, un peu comme se propage une légende urbaine. En fait, ces statistiques sont citées si souvent que beaucoup de ceux qui les utilisent croient probablement qu'elles sont authentiques, alors que d'autres entretiennent, en parfaite connaissance de cause, ce mensonge, en s'appuyant sur des publications commerciales de renom pour étayer leurs allégations. Ces fausses statistiques sont généralement à l'image des déclarations qui suivent.

En voici un premier exemple que l'on peut trouver dans la brochure d'une importante franchise de location avec option d'achat :

"Plus de 67 % des entreprises indépendantes font faillite dans les trois premières années qui suivent leur création, dont 38 % disparaissent dès la première année. Cependant, plus de 90 % des entreprises franchisées sont encore en activité cinq ans après leur création, contre seulement 23 % des entreprises indépendantes. Ces statistiques suffisent à montrer pourquoi la création d'entreprise en franchise est le meilleur choix que puisse faire un investisseur sérieux." »

#### **5.1.3 Qu'est-ce qu'induit un taux de survie des franchisés erroné de 80 % qui semble confirmer l'évidence ?**

La première impression induite par cet argument est que tous les réseaux affichent des performances équivalentes. Ce taux donne l'impression que l'ensemble du monde de la franchise est homogène et que les échecs de franchisés sont rares. En réalité, le monde de la franchise est un monde extrêmement disparate. Et il n'est pas absurde de considérer que la répartition du taux de réussite des franchisés d'un réseau suit la loi de Gauss. Si cette hypothèse est vraie un grand nombre de réseaux ont un taux de réussite autour de la moyenne et très peu ont un taux de réussite autour de 100% et de 0%.

---

<sup>49</sup> S. Kelly, « *Lies, Damn Lies & Franchise Statistics* », 2008,  
<http://www.franbest.com/insider-secrets-of-franchising/lies-damn-lies-franchise-statistics/>

Une autre impression tout aussi dangereuse induite par cet argument est que créer son entreprise en franchise garantit un succès quasi systématique et que dès lors qu'un franchiseur remet un DIP à un candidat, ce dernier a 8 chances sur 10 de réussir. C'est bien évidemment faux. Toute création d'entreprise comporte des risques et il y a par ailleurs dans la franchise un risque spécifique lié à la relation franchiseur/franchisé.

#### **5.1.4 Marketing et statistiques de la franchise**

Le problème avec les statistiques, c'est qu'elles peuvent servir à démontrer tout et son contraire. Comme le disait Churchill : « Je ne crois aux statistiques que lorsque je les ai moi-même falsifiées. » Pour cette raison, il est extrêmement important de s'assurer du sérieux et de la neutralité des organismes ou des personnes qui les commandent et en font la publicité.

Dans la franchise, la plupart des études statistiques (pour ne pas dire toutes) portées à la connaissance du grand public sont commandées par des organismes qui ont un intérêt évident à séduire les entrepreneurs-investisseurs et à inciter ces derniers à devenir franchisés. Comment nier dans ces conditions le rôle marketing de ces études ?

### **5.2 L'omerta sur les relations inter-entreprises**

L'omerta qui pèse sur les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants met en lumière celle qui frappe les relations entre franchiseurs et franchisés

Tout comme les accords de sous-traitance, les accords de franchise sont des accords inter-entreprises, c'est-à-dire des contrats qui ont pour objet de définir les relations entre deux partenaires (de taille, de force et d'expérience différentes) ainsi que leurs droits et leurs obligations réciproques. Les accords de sous-traitance définissent les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Les accords de franchise définissent, eux, les relations entre franchiseurs et franchisés.

#### **5.2.1 Les révélations sur la réalité des relations inter-entreprises de sous-traitance**

Jusqu'en mai 2010, les problèmes rencontrés par les sous-traitants dans leurs relations avec les donneurs d'ordres n'existaient pas. Ceux qui savaient ne parlaient pas et ceux qui parlaient n'étaient pas entendus. Mais dans les semaines qui ont suivi le 6 avril 2010, date à laquelle Jean-Claude Volot a été nommé médiateur de la sous-traitance par le ministre de l'Industrie, les réalités cachées des relations de sous-traitance sont soudainement apparues au grand jour.

Le 8 juin 2010, deux mois après sa nomination, Jean-Claude Volot livrait à *l'Usine nouvelle* les premiers constats sur sa mission<sup>50</sup>. Extraits :

« Vous évoquez parfois la "maltraitance" subie par les sous-traitants. Le terme n'est-il pas un peu fort ? Non, et ils connaissent la plus terrible : la maltraitance morale telle que peut parfois être la relation client entre fournisseurs et donneurs d'ordres. »

---

<sup>50</sup> F. Frossard, « La créativité en matière de perversion dans le monde des acheteurs est infinie », *L'Usine Nouvelle*, juin 2010, <http://www.usinenouvelle.com/article/jean-claude-volot-la-creativite-en-matiere-de-perversion-dans-le-monde-des-acheteurs-est-infinie.N133179>



« La créativité en matière de perversion dans le monde des acheteurs est infinie, comme chez les humains. »

Le rapport<sup>51</sup> que Jean-Claude Volot a remis au ministre chargé de l'Industrie le 30 juillet 2010 recensait 36 différents types d'entorses à la loi dont sont régulièrement victimes les partenaires des donneurs d'ordres.

Dans une interview accordée en février 2011 à Denis Cosnard et Arielle Goncalves pour *les Échos*<sup>52</sup>, Jean-Claude Volot n'a pas de mots assez durs pour dénoncer les pratiques abusives dont les donneurs d'ordres usent à l'encontre de leurs fournisseurs de plus petite taille, contraints de subir, selon lui, des pratiques abusives. Il dénonce l'« omerta » et tire la sonnette d'alarme.

« La loi n'est pas respectée et on assiste à une véritable omerta ! »  
« [...] des milliers d'actes illégaux chaque jour [...] chantage [...] non-droit »,  
« Surtout ne donnez pas notre nom, sinon nous sommes morts ! » « C'est l'omerta. Il est temps de briser ce silence et de mettre fin à ce système qui détruit le tissu industriel français. »

D'autres articles commentent l'interview de Jean-Claude Volot, dont « Les fournisseurs maltraités<sup>53</sup> » et « Sous-traitance : les grands groupes «pillent» les PME<sup>54</sup> ». Dans un article tiré de la revue de presse du MIDEST du 25 février 2011<sup>55</sup> on peut lire :

« Dans son éditorial, Arnaud Le Gal [rédacteur en chef des *Échos*] met cette interview-choc en perspective : "La virulence de l'attaque est une surprise, le constat qui la sous-tend beaucoup moins. De fait, dans la sous-traitance, la coopération est souvent réduite au rapport de force. Même la Compagnie des acheteurs de France ne nie pas l'existence de dérives destructrices."»

Revenons maintenant au parallèle que je veux faire entre le monde de la sous-traitance et celui de la franchise. Nous avons deux organisations, la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) d'un côté et la Fédération française de la franchise (FFF) de l'autre, qui ont notamment pour objectif de professionnaliser leur monde respectif, celui de la sous-traitance pour la première et celui de la franchise pour l'autre. On notera que la CDAF a été créée en 1945 alors que la FFF a été créée en 1971.

Nous avons deux chartes, le Code de l'éthique et le Code de déontologie de la franchise, dont le but est de définir les bonnes pratiques de chaque profession, en matière de relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants d'un côté et entre franchiseurs et franchisés de l'autre.

Dans les deux cas, les parties dominantes, les donneurs d'ordres et les franchiseurs, rédigent les contrats et imposent leurs règles. Dans les deux cas, les parties dominées, les sous-traitants et les franchisés, se retrouvent démunis face à la toute-puissance de leurs cocontractants.

Si l'on remplace dans les extraits précédents les termes « fournisseur » et « sous-traitant » par celui de « franchisé » et ceux de « client », « acheteur » et « donneur d'ordres » par celui de « franchiseur », on aura alors une idée de ce qu'est la réalité des relations franchiseur/franchisés.

<sup>51</sup> Le rapport Volot, <http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/pdf/rapport-volot-300810.pdf>

<sup>52</sup> <http://archives.lesechos.fr/archives/2011/lesechos.fr/02/23/0201158102444.htm?texte=volot>

<sup>53</sup> <http://www.lefigaro.fr/vie-entreprise/2011/02/16/09008-20110216ARTFIG00701-les-fournisseurs-maltraites.php>

<sup>54</sup> <http://www.lefigaro.fr/creation-gestion-entreprise/2011/02/24/09007-20110224ARTFIG00431-sous-traitance-les-grands-groupes-pillent-les-pme.php>

<sup>55</sup> « L'électrochoc de Jean-Claude Volot », article publié dans la revue de presse 2011 n° 8 du 25 février du MIDEST, [http://lb7.reedexpo.fr/Data/kmreed\\_industrie/block/F\\_9934bb3d0381a7bf78b67399277150014d67670ac586c.pdf](http://lb7.reedexpo.fr/Data/kmreed_industrie/block/F_9934bb3d0381a7bf78b67399277150014d67670ac586c.pdf)

Le fait est que, dans le monde de la franchise, il se passe exactement la même chose que dans le monde de la sous-traitance, mais pour l'instant cette réalité n'est pas visible. Les franchiseurs opportunistes ont encore de beaux jours devant eux. Pourquoi ? Parce que si, au nom de la protection des emplois, de la préservation des savoirs-faire et de la sauvegarde du tissu industriel français il devenait urgent que l'État intervienne dans le monde de la sous-traitance – un sous-traitant qui fait faillite, ce sont souvent plusieurs centaines d'emplois qui disparaissent et un savoir-faire qui se perd –, dans le monde de la franchise, l'urgence n'est pas la même : une entreprise franchisée qui disparaît entraîne rarement plus d'une dizaine de licenciements et elle est immédiatement remplacée par une autre.

## 5.2.2 Quelques extraits du rapport Volot

Ces passages tirés du rapport Volot<sup>56</sup>, me donnent l'impression de décrire des réalités du monde de la franchise.

« Il reste que les trop nombreuses mauvaises pratiques dénoncées par les sous-traitants amènent à s'interroger tant sur la pertinence du dispositif législatif et réglementaire applicable à la sous-traitance que sur l'application qui en est faite et à examiner les améliorations qui pourraient lui être apportées. »

« On a trop longtemps laissé perdurer des comportements opportunistes, des comportements prédateurs, des comportements égoïstes, dont on connaît les conséquences à long terme. »

« Les grands groupes, qui peuvent se permettre d'avoir des directions juridiques, connaissent ces textes et savent les utiliser le cas échéant. En revanche, les dirigeants de PME, déjà débordés par les tâches courantes de gestion, n'en ont pas les moyens. »

« Le principe du déséquilibre significatif de l'article L. 442-6 du code de commerce est tout à fait constitué : le sous-traitant doit tout garantir au donneur d'ordres qui, de son côté, ne lui doit aucune réparation. »

## 5.3 Les associations de franchisés

### 5.3.1 Comparaison entre les associations de franchisés américaines et françaises

Les associations américaines sont visibles sur internet, nombreuses, actives et solidaires quand les associations françaises sont inexistantes sur le web, isolées et ne font pas parler d'elles.

#### 5.3.1.1 Les associations indépendantes de franchisés aux États-Unis

##### 5.3.1.1.1 Les associations nationales inter-réseaux

À ma connaissance, elles sont au nombre de trois.

L'*American Association of Franchisees and Dealers* (AAFD, <http://www.aafd.org/>) est une association professionnelle sans but lucratif représentant les droits et les intérêts des franchisés et

---

<sup>56</sup> Le rapport Volot, <http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/pdf/rapport-volot-300810.pdf>

des concessionnaires à travers les États-Unis. L'AAFD a été créée en mai 1992 avec l'objectif de « promouvoir l'équité dans les relations franchiseurs/franchisés ». Elle est domiciliée à San Diego en Californie.

L'*American Franchisee Association* (AFA, <http://www.franchisee.org/>) est une association professionnelle nationale de franchisés et de concessionnaires qui a été créée en février 1993. Elle a comme objectif de « développer le secteur de la franchise tout en protégeant les investissements de ses membres dans des entreprises franchisées ». Elle est domiciliée à Chicago dans l'Illinois.

La *Coalition of Franchisee Associations* (CFA, <http://www.thecfainc.com>) a été créée en 2007. Elle réunit certaines des associations indépendantes de franchisés les plus importantes et des plus réputées. Son objectif est de « coordonner l'action collective des associations de franchisés pour le bien de l'ensemble de la communauté des franchisés ». Elle bénéficie de deux représentations, l'une à Washington et l'autre à Atlanta en Georgie.

#### 5.3.1.1.2 Les associations indépendantes de franchisés

Voici une liste non exhaustive des associations qui disposent d'un site internet. Ces sites proposent un contenu important accessible aux internautes :

L'*Asian American Hotel Owners Association* (<http://www.aahoa.com>)

La *Buffalo Wings National Franchisee Association* (<https://www.bwnfa.org>)

L'association des *Dunkin' Donuts Independent Franchise Owners* (<http://www.ddifo.org>)

L'*Independent Hardee's Franchisee Association* (<http://www.ihfa.com>)

La *Meineke Dealers Association* (<http://www.meinekedealers.com>)

La *National Franchisee Association* (franchisés de Burger King) (<https://www.nfabk.org>)

La *Great Western Franchisee Association* (franchisés de Burger King) (<http://www.gwfa.com>)

La *North American Association of Subway Franchisees* (<http://www.naasf.org>)

La *Supercuts Franchisee Association* (<http://zbbs.com>)

La *Domino's Pizza Franchisee Association* (<http://www.dominosdfa.com>)

L'*Econo Lodges of America Franchisee Association* (<http://www.elfa.org>)

La *Denny's Franchisee Association* (<http://www.dennys.org>)

La *Gold's Gym Franchisee Association* (<http://www.ggfa.info>)

La *CARIBLA Franchisee Association* (<http://www.caribla.com>)

La *Southeastern KFC Franchisee Association* (<http://www.sekfcran.org>)

La *Curves Franchisee Association* (<http://www.curvesfa.org>)

La *Sonic Franchisee Association* (<http://www.sonicassociation.com>)

La *MRI Franchisee Association* (<http://mrifa.com>)

#### 5.3.1.2 Les associations indépendantes de franchisés en France

##### 5.3.1.2.1 Les associations nationales inter-réseaux

À ma connaissance, elles sont au nombre de trois et sont très loin d'afficher le dynamisme des leurs homologues américaines :

- deux sont dirigées par des avocats, le Groupement des associations de franchisés (Graf) et le Centre d'information des franchisés (Cidef) ;
- Franchise et Transparence est dirigée par un ancien franchisé.

##### 5.3.1.2.2 Les associations indépendantes de franchisés

Voici une liste quasi exhaustive des associations qui disposent d'un site internet qui n'est accessible qu'à leurs adhérents et qui reste très avare de commentaires :

- l'Association des franchisés Formule 1 et Etap Hôtel (<http://www.affet.fr>) ;
- l'Association des franchisés Ibis (<http://www.afibis.fr>) ;
- la Fédération des franchisés Accor (<http://ffaccor.com>).

### 5.3.2 Le dynamisme des associations américaines

Les associations américaines de franchisés sont particulièrement dynamiques. La preuve en réside dans les deux actions d'envergure qu'elles ont menées au cours de ces quinze dernières années. Quant aux associations françaises, elles brillent par leur inaction.

#### 5.3.2.1 Le *Small Business Franchise Act*

Le *Small Business Franchise Act* (SBFA) est un projet de loi dont le but est d'introduire davantage d'équité dans les relations entre franchiseurs et franchisés. Il propose des solutions aux difficultés auxquelles sont confrontés les franchisés américains. C'est l'*American Franchisee Association* (AFA), une des associations nationales de franchisés américains, qui est à l'initiative de ce projet de loi qui a été présenté lors du 106<sup>e</sup> Congrès par le parlementaire Howard Coble devant la Chambre des représentants des États-Unis le 10 novembre 1999. Malheureusement, le projet de loi n'a pas été voté à cause de l'opposition du lobby des franchiseurs.

L'article original est accessible dans les archives de la bibliothèque du Congrès des États-Unis<sup>57</sup>. Je vous propose ci-dessous une traduction de ce discours.

#### Le *Small Business Franchise Act* de 1999

L'honorable Howard Coble de Caroline du Nord à la Chambre des représentants

« Monsieur le Président, je prends la parole aujourd'hui pour vous présenter à nouveau le *Small Business Franchise Act* de 1999.

Au cours des dernières journées du 105<sup>e</sup> Congrès, le parlementaire Conyers et moi-même avons présenté un projet de loi similaire visant à rééquilibrer les relations entre les franchiseurs et les franchisés. La franchise représente une part importante et croissante du commerce de détail et des entreprises de service dans notre pays. De plus, ce mode de distribution est en train de remplacer rapidement les formes plus traditionnelles de commerce. En conséquence, les entreprises franchisées sont devenues le cœur et l'âme de notre économie et l'épine dorsale du commerce local.

La relation franchiseur/franchisé est une relation économique basée sur un intérêt commun, celui de gagner de l'argent. On pourrait voir dans cette description une définition du capitalisme dans ce qu'il a de meilleur. Malheureusement, cet intérêt est le seul intérêt commun aux deux parties. Le fait est que les intérêts du franchisé et du franchiseur ne sont pas toujours convergents. Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple, les redevances perçues par les têtes de réseau étant calculées sur les ventes et non sur les bénéfices, le franchiseur a intérêt à ouvrir toujours plus de points de vente, même si c'est au détriment de l'un de ses franchisés. C'est exactement ce type de réalité que nous voulons changer aujourd'hui.

---

<sup>57</sup> *The Small Business Franchise Act* de 1999, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CRECB-1999-pt20/pdf/CRECB-1999-pt20-Pg29652.pdf>

En tant que républicain conservateur, je suis pour limiter l'intervention de l'État et pour moins de régulation. À ce titre, de nombreuses personnes se sont étonnées que je soutienne un projet de loi sur la franchise. Tout d'abord, je tiens à souligner que cette loi n'a pas pour objectif de renforcer le contrôle de l'État, pas plus que d'introduire davantage de régulation : son objectif est de protéger la liberté pour les franchisés de s'engager contractuellement avec un franchiseur de manière objective, en étant correctement informés et sans crainte de représailles. Ensuite, la Constitution confère au Congrès le pouvoir de contrôler le commerce entre États, ce que le Congrès a déjà fait pour certains franchisés en promulguant une loi visant à réglementer les relations entre les compagnies pétrolières et les distributeurs d'essence et une autre loi pour réglementer les relations entre les constructeurs automobiles et leurs concessionnaires. Je pense que le moment est venu de légiférer de la même manière pour protéger l'ensemble des franchisés.

Une des principales dispositions de ce projet de loi concerne l'obligation d'agir de bonne foi et d'établir une relation équitable entre un franchiseur et ses franchisés. On pourrait penser que cette obligation est inhérente à toutes les relations contractuelles, mais, devant les incohérences de l'interprétation juridique, il est nécessaire d'apporter des précisions. La clause relative à l'obligation d'agir de bonne foi implique que les deux parties agissent de manière sincère aussi bien dans l'interprétation de cette clause que dans l'exécution du contrat.

Une obligation d'agir de bonne foi contraint chaque partie à ne rien faire qui pourrait avoir pour conséquence de détruire ou de porter atteinte au droit de l'autre partie d'obtenir et de recevoir les fruits attendus de leur collaboration. Si les franchisés sont prêts à s'appliquer à eux-mêmes cette disposition, pourquoi les franchiseurs refusent-ils de faire la même chose ?

De nombreux franchisés dénoncent le comportement monopolistique de certains franchiseurs qui imposent leurs exigences en matière d'approvisionnement. Beaucoup de contrats de franchise obligent les franchisés à acheter leurs équipements, leurs appareils, leurs fournitures et autres biens et services directement auprès du franchiseur ou de sa filiale, éliminant ainsi toute concurrence et augmentant les coûts pour les franchisés et par voie de conséquence les prix d'achat pour les consommateurs. Le projet de loi que nous proposons permettra à la concurrence de jouer à nouveau son rôle, entraînant ainsi une réduction des coûts bénéfiques pour tous. Dans le même esprit, les franchiseurs seront également tenus de déclarer les rabais, les commissions, les paiements ou tout autre avantage résultant des conditions d'approvisionnement imposées aux franchisés. Ces « marges arrières » ont été déclarées illégales dans d'autres secteurs depuis des années. Le temps est maintenant venu de s'intéresser aux abus similaires commis par les franchiseurs depuis longtemps.

Au cours des vingt dernières années, le monde de la franchise a subi d'importantes mutations et, par conséquent, je crois que le moment est venu pour le Congrès de se saisir du problème, de corriger et de rendre plus justes les règles régissant les rapports franchiseur/franchisés, règles qui, aujourd'hui, pénalisent les franchisés de notre grande nation.

Le projet de loi que je présente aujourd'hui, avec mon distingué collègue du Michigan, le parlementaire John Conyers, traite des garanties fondamentales et nécessaires dont le monde de la franchise a si désespérément besoin. Cette loi, comme celle qui protège les concessionnaires automobiles et celle qui protège les distributeurs d'essence, corrige le déséquilibre qui existe depuis trop longtemps dans les relations franchiseur/franchisés. »

### **5.3.2.2 La Déclaration universelle des droits des franchisés**

La Déclaration universelle des droits des franchisés<sup>58</sup> a été publiée le 23 juin 2011 après avoir été ratifiée par la Coalition des associations de franchisés à l'occasion de sa convention annuelle qui s'est tenue à Washington.  
En voici une traduction.

### La Déclaration universelle des droits des franchisés

La franchise est l'un des moyens les plus efficaces qui soient pour développer la notoriété d'une marque. Le secteur compte 760.000 entreprises franchisées, emploie 18 millions de personnes qui représentent 14 % des salariés du secteur privé et une masse salariale de plus de 500 milliards de dollars. Cette année, le chiffre d'affaires généré par l'ensemble des entreprises franchisées devrait dépasser les 2.000 milliards de dollars. Une entreprise sur 12 est exploitée par un franchisé.

Au cours des cinquante dernières années, par leurs investissements aussi bien financiers que personnels, les franchisés ont permis le développement des marques les plus connues. Le succès de la franchise repose sur les investissements des franchisés. Aujourd'hui, ces investissements sont plus risqués qu'auparavant parce que les contrats de franchise sont de plus en plus favorables aux franchiseurs. Ces contrats réduisent de manière significative la capacité des franchisés à développer leur entreprise et à servir leurs clients.

La Déclaration universelle des droits des franchisés<sup>2</sup> est une doctrine de l'équité qui a été élaborée par des franchisés issus de différents réseaux opérant dans des secteurs d'activité variés. Son objectif est de recenser les principes d'équité absents de leurs contrats de franchise et qui doivent y être introduits pour assurer le succès et le développement des réseaux de franchise.

#### 1. Le droit de s'associer librement

Tout franchisé doit pouvoir librement s'associer avec d'autres franchisés ou rejoindre des associations.

#### 2. Le droit à l'application du principe de bonne foi et de loyauté

Tout franchisé doit pouvoir compter sur la bonne foi de son franchiseur, sur son sens de l'équité, sur son honnêteté et sur son aptitude à gérer correctement la publicité, les programmes de fidélisation, les budgets marketing et les contrats de franchise ou de développement.

#### 3. Le respect des standards de la marque

Le franchiseur doit maintenir des normes d'exploitation cohérentes avec la marque développée par le réseau de franchise et doit les appliquer de manière non discriminatoire.

#### 4. Le droit à la transparence sur l'ensemble des frais facturés par les franchiseurs aux franchisés

Le franchiseur doit tenir à la disposition des franchisés toutes les archives relatives aux données marketing, aux programmes de fidélisation et aux frais associés payés par les franchisés, les vendeurs, les fournisseurs et les concessionnaires.

#### 5. Le droit de fixer ses prix

Tout franchisé doit pouvoir déterminer librement le prix des marchandises et des services qu'il vend.

---

<sup>58</sup> *The Universal Franchisee Bill of Rights*, <http://www.franchiseebillofrights.org>

Il s'agit d'une « compilation des travaux qui ont été réalisés par l'AAFD, l'AAHOA, l'AFA, la Commission de la CFA chargée des questions d'équité dans la relation de franchise, des personnes issues de ces organisations importantes, d'autres amis et partisans de franchisés. L'*Universal Franchisee Bill of Rights* n'appartient à aucune des organisations précitées, elle appartient à tous les franchisés ».

#### 6. Le droit de choisir ses fournisseurs

Tout franchisé et toute coopérative d'achat de franchisés doivent pouvoir s'approvisionner auprès des fournisseurs de leur choix dès lors que les marchandises et les services achetés respectent les normes formellement établies par le franchiseur.

#### 7. Le droit de renouveler son contrat de franchise

Tout franchisé doit pouvoir renouveler son contrat de franchise à un coût et à des conditions raisonnables.

#### 8. Le droit de céder son entreprise

Tout franchisé doit pouvoir revendre son commerce à un acheteur qualifié, y compris, et sans que cette liste soit exhaustive, à des membres de sa famille ou à ses associés, à un coût et à des conditions raisonnables et sans pénalité.

#### 9. Le droit de bénéficier d'une zone d'exclusivité territoriale

Tout franchisé doit disposer d'une zone de chalandise sur laquelle le franchiseur ne peut pas intervenir ou autoriser un autre franchisé à s'installer sous la même enseigne ou sous une enseigne similaire.

#### 10. Le droit à la transparence sur les décisions stratégiques de la tête de réseau et le droit de quitter le réseau

Le franchiseur doit communiquer à ses franchisés suffisamment tôt avant leur mise en œuvre les changements ayant un impact significatif sur le réseau. Si la décision du franchiseur lui cause un préjudice important ou si le franchisé connaît des difficultés financières importantes, il pourra alors résilier son contrat sans pénalité ni dommages et intérêts. Dans ce cas, toute clause de non-concurrence sera nulle et non avenue.

#### 11. Défaillance ; droits de résiliation du contrat de franchise

Avant la résiliation du contrat de franchise, le franchiseur doit préciser au franchisé concerné la nature des défaillances présumées qui lui sont reprochées et lui accorder un délai raisonnable afin que ce dernier puisse y remédier. La résiliation ne pourra pas intervenir sans raison valable et ne pourra ouvrir droit aux paiements de dommages et intérêts et/ou aux règlements de frais de résiliation anticipée. Le franchisé non défaillant ou ayant remédié à son manquement conservera l'intégralité des droits conférés par le contrat de franchise. Une défaillance dans le cadre d'un accord de franchise ne pourra pas constituer une défaillance dans le cadre d'un accord de franchise différent.

#### 12. Le droit à l'équité dans la résolution des litiges

Tout franchisé doit pouvoir choisir de régler un litige ou d'intenter des actions en justice auprès des autorités juridiques du ressort de son domicile et n'est pas tenu de se soumettre à un arbitrage exécutoire.

### **5.4 Le silence des franchisés sur les abus de leur franchiseur**

Les litiges opposant franchiseurs et franchisés sont rarement portés devant les tribunaux. Ce qui permet aux franchiseurs et à leurs défenseurs de prétendre que les litiges et les abus sont rares.

La peur des représailles, l'aléa juridique, la difficulté à démontrer la réalité de certains faits, les honoraires élevés des avocats, les difficultés financières des franchisés, l'isolement, les menaces et intimidations des franchiseurs, la honte d'avoir été trompé, etc. sont autant de raisons qui poussent les franchisés à préférer subir et se taire plutôt qu'à défendre leurs intérêts et leurs droits.

Voici deux faits qui permettent d'illustrer ce phénomène.

#### **5.4.1 Des sous-traitants qui se taisent par crainte des représailles des donneurs d'ordres**

En tant que médiateur des relations inter-entreprises de sous-traitance, nommé par le ministre de l'industrie Christian Estrosi le 6 avril 2010, M. Volot a enquêté sur les relations entre les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs et reconnaît que, par peur de représailles, les sous-traitants ne veulent pas parler et n'osent pas faire appel à lui.

Voici notamment ce qu'écrivait *le Monde* en février 2010<sup>59</sup>, rapportant les propos du médiateur dans l'interview qu'il a accordée aux *Échos* :

« Jean-Claude Volot liste 36 types de mauvaises pratiques recensées ces derniers mois par ses services [...]. Des pratiques que les petites entreprises craignent de dénoncer, de peur d'être boycottées. "[Elles] me disent : 'Surtout ne donnez pas notre nom, sinon nous sommes morts !'", raconte le médiateur. »

Devant l'unique dossier de demande de médiation déposé en Haute-Normandie, la CCI de Rouen feint de s'interroger dans son bulletin économique<sup>60</sup>:

« Tout irait-il donc bien dans notre région ? Certainement pas. Mais il faut du temps pour oser. "La peur régit les relations donneurs d'ordres/sous-traitants", reconnaît le médiateur. "La France est un pays de conflit, pas de dialogue." »

Y a-t-il des raisons de penser que la peur qui régit les relations de sous-traitance ne régit pas les relations de franchise ?

#### **5.4.2 Des franchisés Rivalis bien silencieux**

Comme on l'a vu dans la partie 3.2.1, plus de 45 candidats ont rejoint le réseau Rivalis durant la période au cours de laquelle le franchiseur a communiqué sur la société de commercialisation Rivacom.

Les magistrats de la cour d'appel de Paris ont reconnu que cette information était trompeuse. Sur les 45 candidats ayant signé leur contrat entre juillet 2004 et octobre 2005, combien l'ont fait, notamment, sur la base de cette information ? Difficile à dire, mais je doute d'avoir été le seul.

Parallèlement et à ma connaissance, un seul franchisé a porté plainte pour publicité mensongère. Comment interpréter le silence des 44 autres ?

### **5.5 Les idées fausses sur la franchise**

« Beaucoup d'idées fausses circulent sur la franchise aux États-Unis comme à l'étranger. De notre point de vue, ces idées fausses se perpétuent parce que les gens les diffusent sans les analyser, sans y réfléchir vraiment, sans les critiquer, en se fiant à leurs seules impressions. »

<sup>59</sup> « Médiateur de la sous-traitance : les grands groupes "pillent" les PME », *Le Monde*, février 2010, [http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/02/24/mediateur-de-la-sous-traitance-les-grands-groupes-pillent-les-pme\\_1484560\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/02/24/mediateur-de-la-sous-traitance-les-grands-groupes-pillent-les-pme_1484560_3234.html)

<sup>60</sup> « Au nom de la loi », article publié sur le site de la CCI de Rouen, [http://www.rouen.cci.fr/be/Liste\\_Article.asp?Ref=BE684-3&rubrique=Portraits%20d%20entreprises](http://www.rouen.cci.fr/be/Liste_Article.asp?Ref=BE684-3&rubrique=Portraits%20d%20entreprises)



Ainsi commence le chapitre de *The Economics of Franchising* consacré aux idées fausses sur la franchise et intitulé « *Four Popular Misconceptions about Franchising* ». Ce livre a été publié pour la première fois en 2005 aux éditions Cambridge University Press. Les auteurs, Roger D. Blair et Francine Lafontaine, sont deux éminents professeurs d'économie américains. Francine Lafontaine en particulier est mondialement reconnue en tant qu'expert de la franchise.

Je vous propose maintenant de passer en revue certaines idées fausses, en commençant par deux de celles présentées dans *The Economics of Franchising*.

#### **La franchise s'est développée à un rythme élevé au cours des dernières décennies**

Faux. C'est la première des idées fausses étudiées dans *The Economics of Franchising*. Voilà ce qu'en disent les auteurs.

« Nous commençons par l'idée que la franchise s'est développée à un rythme phénoménal aux États-Unis pendant plusieurs décennies. Comme nous le montrerons, cette impression est trompeuse : au cours des deux dernières décennies au moins, nos estimations les plus optimistes montrent que la franchise s'est développée, aux États-Unis, au même rythme que le reste de l'économie. De façon intéressante, des recherches conduites au Royaume-Uni établissent que des allégations identiques faisaient valoir que, tout au long des années 1990, l'industrie de la franchise avait connu là-bas des taux de croissance fabuleux, ce qui était tout aussi erroné qu'aux États-Unis<sup>61</sup>. »

#### **Les disparitions des franchiseurs et franchisés sont rares**

Faux également :

« Deuxièmement, nous examinons le nombre des créations et disparitions d'entreprises pour les franchiseurs puis ensuite pour les franchisés. Les données montrent que beaucoup de sociétés se lancent chaque année dans la franchise, phénomène très commenté par la presse spécialisée. Mais par ailleurs nombre d'entre elles quittent la franchise ou déposent le bilan, ce qui fait l'objet de beaucoup moins de commentaires. En ce qui concerne les franchisés, nous constatons que l'idée selon laquelle se lancer en franchise serait beaucoup moins risqué que de créer son entreprise en indépendant n'est pas confirmée par les statistiques<sup>62</sup>. »

#### **La dissimulation du turnover, et notamment la dissimulation du nombre de sorties d'un réseau, est systématiquement sanctionnée par les magistrats**

Faux. Il est très difficile pour un franchisé de mesurer précisément le *turnover* de son réseau et en particulier celui qui avait cours avant qu'il le rejoigne. Par conséquent, les franchisés qui portent plainte pour dissimulation de *turnover* sont rares. D'autre part, quand bien même les magistrats reconnaîtraient la dissimulation du *turnover*, il faudrait en plus qu'ils admettent que cette dissimulation soit suffisamment importante pour avoir vicié le consentement du franchisé.

#### **Les intérêts des franchiseurs et ceux des franchisés sont systématiquement convergents**

Faux. Au contraire, les situations dans lesquelles les intérêts d'un franchiseur et de ses franchisés sont divergents sont nombreuses. Rappelons-nous le discours d'Howard Coble défendant le *Small Business Franchise Act* de 1999 (Cf. partie 5.3.2.1 page 142).

On peut également citer l'avis de M<sup>e</sup> Mrabet :

---

<sup>61</sup> R.D. Blair et F. Lafontaine, *The Economics of Franchising*, 2005, Cambridge University Press, p. 20

<sup>62</sup> *Ibid.*

« À ce propos, on a toujours souligné que le contrat de franchise est une technique de collaboration commerciale où franchiseur et franchisé cherchent à “fidéliser une clientèle au concept du franchiseur”, mais il n’en demeure pas moins que chacune des parties poursuit la réalisation de certains objectifs qui lui sont propres. En pareil cas et en présence d’intérêts divergents, les conflits ne peuvent que s’installer<sup>63</sup>. »

Dans « La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur-franchisé », avant de recenser les déviations comportementales des deux partenaires, T. Penard, E. Raynaud et S. Saussier écrivent :

« Une fois le document signé, les intervenants ne sont plus étrangers l’un à l’autre. Ils sont unis dans une même quête. Toutefois l’échange de consentement ne saurait masquer des divergences d’intérêts existant entre les cosignataires<sup>64</sup>. »

### ***En cas de litige, les juges appréhendent correctement la nature et la réalité de la relation de franchise***

Faux encore : les juges considèrent qu’un contrat de franchise est un contrat équilibré, librement signé entre deux entreprises indépendantes dont les dirigeants ont des expériences comparables (on parle de « contrat égalitaire »).

Ce qui est loin d’être le reflet de la réalité, car en pratique le contrat de franchise :

- est rarement négocié, c’est un contrat d’adhésion qui est « à prendre ou à laisser » ;
- est déséquilibré, dans la mesure où c’est le franchiseur qui le rédige en privilégiant ses intérêts ;
- intervient entre deux commerçants indépendants du point de vue juridique, mais pas du point de vue économique, car le franchisé est économiquement dépendant du franchiseur ;
- intervient entre deux commerçants ayant des expériences qui ne sont absolument pas comparables, car bien souvent le franchisé est un commerçant inexpérimenté au moment où il signe son contrat.

### ***Un franchiseur n’a aucun intérêt à recruter un candidat s’il n’a pas le profil requis, il ne triche pas***

Faux. L’expérience montre que de nombreux franchiseurs vivent exclusivement des droits d’entrée des franchisés qu’ils recrutent et qui sortent du réseau aussi vite qu’ils sont entrés. Certains de ces réseaux vivent ainsi plusieurs années en fondant leur modèle économique non pas sur le développement de leurs partenaires, mais sur leur renouvellement.

### ***Les litiges sont rares dans la franchise***

Faux. Les litiges entre franchiseurs et franchisés sont en fait beaucoup plus nombreux que les défenseurs des franchiseurs veulent le faire croire. Ces spécialistes s’abritent derrière des chiffres qui ne mesurent que les litiges portés devant les tribunaux, ce qui n’est le cas que pour une minorité de litiges. Alors que la plupart se soldent soit par l’abdication du franchisé (le plus souvent), soit par une médiation, soit par un arbitrage qui tous deux (en cas de succès pour la médiation et systématiquement pour l’arbitrage) se concluent pas des conventions incluant des clauses de confidentialité.

---

<sup>63</sup> Z. Mrabet, « Les comportements opportunistes du franchiseur : étude du droit civil et du droit international uniforme », *Revue Juridique Thémis*, 2007, 41, p. 435, <http://www.editionsthemis.com/uploaded/revue/article/rjtv041num2/mrabet.pdf>

<sup>64</sup> T. Penard, E. Raynaud et S. Saussier, « La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur/franchisé », Étude menée pour le compte du Centre d’analyse théorique des organisations et des marchés, 2004, p. 45

### **La franchise (au sens strict du terme) est la répétition d'un succès avéré**

Vrai en théorie, mais faux en pratique, car rien dans la loi n'oblige un franchiseur à tester son concept avant de le développer en franchise. Et force est de constater que beaucoup de franchiseurs négligent cette étape.

En 1989, Gérard Delteil, journaliste indépendant, écrivait :

« Une règle communément admise voici quelques années est celle dite des "trois-deux". À savoir qu'aucun franchiseur ne devrait vendre sa franchise avant d'avoir lui-même testé sa formule et prouvé qu'elle était rentable dans au moins trois magasins pilotes pendant deux ans.

Demander à ses partenaires de risquer leur argent et leurs efforts dans un type d'affaire quand on ne l'a pas déjà fait soi-même paraît, en effet, pour le moins léger... Cela arrive pourtant fréquemment : on voit des chaînes se lancer et recruter des franchisés avant même que leur premier magasin ait 1 an d'existence !

On notera que, sur ce point, la dernière version du Code de déontologie de la Fédération française de la franchise demeure très floue. L'article B de ce code, consacré à la définition du franchiseur, ne dit à ce propos que : "Le franchiseur est un entrepreneur indépendant, personne physique ou morale, ayant mis au point et exploité avec succès un concept original dans une ou plusieurs unités pilotes".

Ni la durée, ni le nombre minimum d'unités pilotes ne sont précisés, ce qui est regrettable. En effet, une formule de magasin qui tourne merveilleusement à Paris dans le quartier des Champs-Élysées ne sera pas nécessairement rentable dans une petite ville de province. D'où la nécessité de tester plusieurs boutiques représentant divers cas de figure, afin de prouver que le succès d'un concept et d'articles n'est pas un phénomène local<sup>65</sup>. »

Vingt-deux ans plus tard, le Code de déontologie de la franchise est toujours aussi flou sur ce principe qui constitue pourtant l'un des fondamentaux de la franchise.

### **La FFF est l'expression des réseaux de franchise, franchiseurs et franchisés confondus**

Faux : comment un organisme financièrement dépendant des franchiseurs (lesquels détiennent plus de 80 % des droits de vote au conseil d'administration, où l'on compte au plus trois franchisés pour seize franchiseurs) pourrait-il aussi représenter les intérêts des franchisés ? C'est aussi aberrant que de penser qu'un syndicat patronal pourrait représenter les intérêts des salariés.

### **Le Code de déontologie de la franchise permet de limiter les déviances comportementales des franchiseurs**

Faux. Voilà ce qu'écrivait Jean Thréard dans *En toute franchise et sans concession* :

« Le Code de déontologie de la franchise qui n'a aucun caractère contraignant, pour sa part, est peut-être une référence, mais il est rarement appliqué et reste une illusion<sup>66</sup>. »

Quant à Gérard Delteil :

« Le problème est qu'il ne suffit pas de publier un code de déontologie même parfait, encore faut-il le faire appliquer ! Or, pour prendre à nouveau le cas le plus significatif, la FFF n'a jamais réussi à faire appliquer son code par tous ses propres adhérents, ni même n'a eu la volonté de le leur imposer en sanctionnant les récalcitrants notoires.

Plusieurs exemples attestent de ce "laxisme". Parmi les cas les plus criants, ceux des chaînes Sportéus et Uni-inter, dont les pratiques ont régulièrement été dénoncées dans la presse et par nombre de leurs franchisés et ex-franchisés, sans que cela entraîne pour

<sup>65</sup> G. Delteil, février 1989, magazine *Gap*, p.136

<sup>66</sup> J. Thréard, *En toute franchise et sans concession*, 1989, Les Presses du Management, p. 131

autant leur exclusion de la FFF. Le salon de la franchise 1988 en a offert un autre exemple, avec l'affaire Apparté [...]»<sup>67</sup> »

Cette liste d'idées fausses n'est pas exhaustive. Je me contenterai d'en énoncer trois autres sans les commenter : la bonne santé d'une tête de réseau témoigne de la réussite de ses franchisés ; l'omniprésence d'un franchiseur dans les médias témoigne de la viabilité de son concept ; le nombre important de points de vente dans un réseau atteste de la rentabilité d'un concept pour les franchisés.

## 5.6 Les conflits d'intérêts dans le monde de la franchise

Le site jureka.com donne la définition suivante du conflit d'intérêts :

« Un conflit d'intérêts désigne toute situation avérée ou apparente dans laquelle un professionnel ou une organisation possède un intérêt direct ou indirect pouvant corrompre la manière et la motivation dont lui-même ou un de ses collaborateurs accomplit ses fonctions ou ses responsabilités dans une entreprise ou une institution.

Les conflits d'intérêts apparaissent souvent dans les professions réglementées qui doivent respecter des chartes déontologiques ainsi que faire preuve de neutralité et d'impartialité.

En France, le conflit d'intérêts n'est pas réprimé en tant que tel, mais c'est la prise illégale d'intérêt qui l'est, en tant que délit. »

Dans le monde de la franchise, de nombreux acteurs « font » l'information du secteur, s'expriment sur ce qui s'y passe et leurs opinions servent de référence à des milliers de candidats qui chaque année découvrent la franchise.

Ces acteurs sont :

- les associations de franchiseurs ;
- les avocats des franchiseurs payés pour les défendre ;
- les journalistes de la presse professionnelle dont l'un des rôles est de promouvoir les franchiseurs qui financent cette presse ;
- les consultants, les commerciaux et les sites que les franchiseurs rémunèrent pour assurer leur promotion et recruter des candidats.

Tous ces acteurs, soit parce que c'est leur mission première, soit parce qu'ils prennent position publiquement, se retrouvent à devoir remplir deux fonctions : informer objectivement les candidats à la franchise et promouvoir et/ou défendre les franchiseurs.

Un prestataire peut-il parler objectivement d'un client quand ce client le rémunère pour le promouvoir et/ou pour le défendre ? La réponse est non.

## 5.7 La non-publication de certains chiffres de la franchise

Depuis 1971, la FFF publie le nombre d'unités franchisées recensées chaque année mais reste silencieuse sur le nombre de créations et de disparitions d'unités franchisées. Pourtant chaque année, l'INSEE et d'autres organismes publient le nombre de créations et de disparitions d'entreprises au sens large.

---

<sup>67</sup> G. Delteil, février 1989, magazine *Gap*, p. 138.

Ainsi, sur les six dernières années, le nombre de franchisés<sup>68</sup> (ces chiffres se rapportent au nombre de magasins ou de points de vente en franchise, et non au nombre réel de franchisés) a évolué de la manière suivante :

2005	2006	2007	2008	2009	2010
39.510	43.680	47.291	50.127	53.101	58.351

Combien d'entreprises franchisées ont disparu au cours de ces années ? Comment ce nombre de disparitions évoluait-il avant l'entrée en vigueur de la loi Doubin et comment a-t-il évolué après ? Quels enseignements tirer de ces disparitions ?

Autant de questions qui restent sans réponse et auxquelles les spécialistes de la franchise ne semblent accorder aucun intérêt.

De mon côté, j'ai cherché à évaluer ce nombre de disparitions sur une année. Voilà ce que j'ai trouvé pour l'année 2006.

Selon les chiffres de la FFF, entre fin 2005 et fin 2006, le nombre de points de vente franchisés a augmenté de 4.170 unités (=43.680 – 39.510).

Dans l'étude<sup>69</sup> que la Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales (DCASPL) a publié en 2008, on peut lire : « Les créations en réseau d'enseigne représentent 5,5 % de l'ensemble des créations. Ainsi, au premier semestre 2006, près de 6.000 entreprises en réseau ont vu le jour. »

D'après l'APCE<sup>70</sup>, la France a enregistré en 2006, 285.732 créations d'entreprise. On en déduit que la même année, 15.715 (=5,5%\*285.732) entreprises franchisées ont été créées et que 11.545 (=39.510+15.715-43.680) entreprises franchisées ont disparu.

Ce qui veut dire qu'au cours de l'année 2006, plus d'une entreprise franchisée sur quatre a quitté son réseau : rupture de contrat ? Non renouvellement ? Dépôt de bilan ? Le moins que l'on puisse dire est que ce chiffre mériterait d'être commenté et analysé.

Le même silence entoure les nombres annuels de créations et de disparitions de têtes de réseau.

---

<sup>68</sup> Données FFF et étude d'impact de la franchise Diagnostic & Systems , article publié sur le site franchise-fff.com, <http://www.franchise-fff.com/comprendre-la-franchise/les-chiffres-cles/en-france.html>

<sup>69</sup> DCASPL, « Créer son affaire en réseau : plus sûr mais plus coûteux », novembre 2008, [http://www.pme.gouv.fr/informations/editions/etudes/bref\\_37\\_bd.pdf](http://www.pme.gouv.fr/informations/editions/etudes/bref_37_bd.pdf)

<sup>70</sup> APCE, « La création d'entreprise en 2007 en France », mars 2008, [http://media.apce.com/file/78/9/note\\_annuelle\\_2007.19789.pdf](http://media.apce.com/file/78/9/note_annuelle_2007.19789.pdf)

## **SIXIÈME CHAPITRE**

### **SOLUTIONS**

**L**es franchisés ont-ils besoin d'être mieux protégés qu'ils ne le sont actuellement ? La position des autorités et de la majorité des spécialistes de la franchise sur cette question est non. Je ne partage pas cet avis.

Sachant que pour résoudre un problème il faut commencer par admettre qu'il existe, il convient dans un premier temps de s'interroger sur cette position négative.

Si l'on part du principe que le problème existe, une solution est d'agir au niveau législatif en modernisant la loi Doubin et en mettant en place des contrôles et des sanctions suffisamment dissuasives. D'autres moyens sont envisageables, mais ces moyens, comme le précédant, souffrent d'un inconvénient de taille : leur mise en œuvre dépend du pouvoir politique que le lobbying des franchiseurs va s'employer à influencer.

Il est en revanche un moyen dont la mise en œuvre dépend exclusivement des franchisés et des candidats à la franchise. Ce moyen est de faire émerger et de développer l'intelligence collective des franchisés.

## **6.1 Questions aux spécialistes de la franchise**

J'ai réuni dans cette partie les questions auxquelles j'ai répondu dans les chapitres précédents. Selon moi, les réponses que j'ai apportées montrent que les acteurs censés informer les candidats à la franchise omettent de traiter certains sujets, relayent et accréditent des contre-vérités.

1. L'« opportunisme » des franchiseurs, les caractères « incomplet », « d'adhésion », « égalitaire » des contrats de franchise, les « relations déséquilibrées », etc. font l'objet d'études, d'analyses et de commentaires par différents chercheurs et observateurs. Comment expliquer que leurs opinions ne soient pas relayées par la presse professionnelle ?

2. Pourquoi les journalistes spécialisés et les spécialistes de la franchise ne reconnaissent-ils pas la réalité des comportements opportunistes des franchiseurs ? Pourquoi estiment-ils ne pas devoir sensibiliser les candidats à la franchise l'existence de ces comportements ? Pourquoi ne cherchent-ils pas à mesurer ce phénomène, à suivre son évolution et à proposer des solutions pour le réduire ?

3. Les autorités américaines ont reconnu en 2005 que l'argument selon lequel « les franchisés réussissent beaucoup mieux que les entrepreneurs isolés » était « potentiellement trompeur ». Comment expliquer que la presse spécialisée n'ait pas relayé l'information et ne se soit pas interrogée sur le taux de survie des franchisés français ?

4. Dans une étude intitulée « *Survival of Franchising Networks in France from 1992 to 2002* », Rozenn Perrigot et Gérard Cliquet constatent que le taux de survie des franchiseurs français est comparable au taux de survie des franchiseurs américains et anglais : sur une population de 952 franchiseurs étudiés, 42,13 % ont survécu. Y a-t-il des raisons de penser que les taux de survie des franchiseurs américains et français sont comparables et que les taux de survie des franchisés américains et français ne le sont pas ?

5. En France, il semblerait que les taux de survie des franchisés varient entre 75 % et 95 %. Comment expliquer cette variation ? De quand datent les études qui ont permis d'établir ces taux ? Où peut-on les consulter ?

6. En l'absence d'études françaises sur le sujet, est-il absurde de penser que les mesures prises par les autorités américaines devraient également être prises en France ?

7. La maltraitance des sous-traitants par les donneurs d'ordres est aujourd'hui une réalité reconnue. À tel point que le gouvernement a dû nommer un médiateur pour mettre de l'ordre dans les relations inter-entreprises de sous-traitance. Y a-t-il des raisons de penser que les relations inter-entreprises de franchise sont plus apaisées et que les franchiseurs sont plus respectueux des droits de leurs franchisés que les donneurs d'ordres ne le sont des droits de leurs sous-traitants ?

8. L'importance du nombre de litiges dans les relations de sous-traitance et leur violence ne sont plus à démontrer. Y a-t-il des raisons de penser que les litiges entre franchiseurs et franchisés sont plus rares et moins violents ?

9. La Compagnie des acheteurs de France (CDAF) reconnaît l'existence de dérives comportementales destructrices malgré l'existence d'un code censé fixer les bons usages (le Code de l'éthique). Y a-t-il des raisons de penser que le Code de déontologie de la franchise de la FFF est mieux respecté que le Code de l'éthique de la CDAF ?

10. Comment expliquer les différences entre les associations de franchisés françaises et américaines (en termes de visibilité et en termes de lobbying notamment) ? Pourquoi les associations françaises de franchisés sont-elles si discrètes ?

11. Pourquoi chaque année la FFF publie-t-elle le nombre d'unités franchisées, mais reste silencieuse sur le nombre de créations et sur le nombre de disparitions de ces unités ?

12. Pourquoi chaque année la FFF publie-t-elle le nombre de réseaux de franchise, mais ne communique ni sur le nombre de créations ni sur le nombre de disparitions de réseaux ?

13. Pourquoi la FFF ne communique-t-elle pas sur l'évolution, la création et la disparitions du nombre d'unités franchisées de ses adhérents ?

14. Concernant les études statistiques publiées chaque année sur la franchise, ne serait-il pas plus significatif de les réaliser en distinguant les types de franchise (de service, de distribution et de production) et en basant l'étude des performances financières des franchisés non sur leurs déclarations, mais sur leurs comptes sociaux ?

15. Le silence qui entoure les sentences arbitrales, les jugements concernant les affaires opposant franchiseurs et franchisés, les disparitions de franchisés et de franchiseurs, les comportements opportunistes des franchiseurs, les concepts comme l'incomplétude des contrats de franchise, etc. n'est-il pas de nature à encourager les têtes de réseau à abuser de leur pouvoir ?

## **6.2 Moderniser la loi Doubin**

La réglementation américaine protège mieux les franchisés que ne le fait la loi française. Certaines de ses dispositions inspirent les suggestions ci-dessous qui ne sont pas exhaustives.

### **1. Expériences professionnelles de l'équipe**

Le franchiseur doit fournir les CV, sur les cinq dernières années, de chacune des personnes en charge de la gestion du réseau : dirigeants, directeurs, responsables, administrateurs, partenaires divers et autres employés.

### **2. Procédures judiciaires**

Le franchiseur doit fournir un état des procédures pénales, civiles ou administratives relatives à la tête de réseau, à la marque, aux sociétés mères et aux filiales liées à la gestion du réseau, aux personnes désignées dans le point 1 et, le cas échéant, aux précédents propriétaires.

### **3. Faillite**

Le franchiseur doit mentionner tout dépôt de bilan enregistré au cours des quinze dernières années le concernant lui, concernant les éventuels précédents propriétaires, concernant les



sociétés mères et les filiales liées à la gestion du réseau et concernant les personnes désignées dans le point 1. Il doit aussi expliciter les circonstances et les conséquences des dépôts de bilan mentionnés.

4. Modification de l'alinéa 5 de la loi Doubin présentant le réseau d'exploitants :

- la liste exhaustive et actualisée au plus tard le 31 janvier de chaque année des unités du réseau opérationnelles au 1<sup>er</sup> janvier de l'année en cours avec, pour chacune d'elles, les coordonnées du siège social, leur numéro de RCS, le numéro de téléphone du gérant, le chiffre d'affaires réalisé et le mode d'exploitation ;
- la liste exhaustive et actualisée au plus tard le 31 janvier de chaque année des unités franchisées ayant quitté le réseau au cours des trois années civiles précédant l'année en cours avec, pour chacune d'elles, les coordonnées du siège social, leur numéro de RCS, le numéro de téléphone du gérant et le motif de la sortie ;
- l'interdiction de modifier ces listes en cours d'année ;
- la suppression de la disposition actuelle suivante : « Lorsque le réseau compte plus de 50 exploitants, les informations mentionnées à l'alinéa précédent ne sont exigées que pour les 50 entreprises les plus proches du lieu de l'exploitation envisagée. »

5. Validation du concept

Le franchiseur doit présenter de manière détaillée la méthode utilisée pour valider la rentabilité de son concept et pour s'assurer de sa reproductibilité. Il devra fournir les comptes sociaux des entreprises pilotes sur les deux dernières années.

6. Justification du non-renouvellement du contrat

Quand le franchiseur ne renouvelle pas le contrat d'un franchisé, il est dans l'obligation de justifier par écrit sa décision.

7. Modification des clauses de non-concurrence et de non-réaffiliation post-contractuelles

Si le franchiseur demande l'application de ces clauses, il devra s'acquitter auprès du franchisé d'une indemnité de clientèle.

8. Autorisation de créer ou rejoindre une association indépendante

Le franchiseur reconnaît explicitement le droit à ses franchisés de créer ou de rallier une association de franchisés indépendante de la tête de réseau et s'engage à ne pas s'y opposer.

9. Définition des critères autorisant un franchiseur à refuser d'agréer un repreneur

Le franchiseur doit explicitement énoncer les critères selon lesquels il s'autorise à refuser un repreneur présenté par le franchisé. Le cas échéant, il devra justifier son refus par écrit.

### **6.3 Imposer aux franchiseurs le respect du Code de déontologie de la franchise**

Le Code de déontologie de la franchise a été rédigé en 1972. Il se veut un code des bons usages et de bonne conduite des utilisateurs de la franchise. La FFF a pour vocation de promouvoir ce code et les réseaux qui y adhèrent s'engagent à le respecter. Mais ce code n'est absolument pas contraignant. Le fait est qu'à plusieurs reprises des réseaux adhérant à la FFF l'ont enfreint sans que l'association ne prenne aucune mesure à leur encontre. Laxisme ? Impuissance ? Comment ne pas s'interroger sur l'absence de volonté des autorités de contraindre davantage les franchiseurs à respecter ce Code de déontologie ?

En 2011 un premier pas a été franchi. En effet, la mise à jour de juin du règlement intérieur de la FFF spécifie dorénavant que « tout adhérent est tenu d'annexer le Code de déontologie européen de la franchise à son contrat de franchise<sup>71</sup> ». De ce fait, les règles de bonne conduite du Code deviennent contractuelles.

---

<sup>71</sup> Extrait du règlement intérieur de la FFF, chapitre 2.3

Comment ne pas voir dans cette mesure, très utile, un aveu d'impuissance de la FFF à faire respecter le Code de déontologie par des franchiseurs dont une minorité (environ 10 %) ne faisaient que prendre l'engagement moral de le respecter et dont la très grande majorité (environ 90 %) continuent de n'avoir aucune obligation morale à son égard ?

Prochaine étape, donc : donner au Code de déontologie de la franchise la force d'une loi qui s'imposera à tous les franchiseurs.

#### **6.4 Nommer un médiateur des relations franchiseur/franchisé et recenser les pratiques abusives**

À l'instar de ce qu'il a fait dans le monde de la sous-traitance, le ministre de l'Industrie pourrait nommer un médiateur de la franchise. Les franchiseurs aussi bien que les franchisés pourraient le saisir en cas de litige. La mission du médiateur serait notamment d'établir la liste des pratiques abusives auxquelles se trouvent confrontés les franchisés et qui sont dénoncées de façon suffisamment récurrente pour qu'on y porte attention.

#### **6.5 Créer un observatoire des entreprises franchisées et des réseaux**

Cet organisme indépendant serait chargé chaque année :

- de collecter les listes actualisées des unités franchisées en cours de contrat ;
- d'enregistrer toute création d'entreprise franchisée ;
- d'enregistrer toute disparition d'entreprise franchisée.

Les données ainsi collectées permettraient notamment de réaliser des études et de renseigner les candidats à la franchise sur les entrées/sorties réelles des entreprises franchisées dans les réseaux qui les intéressent.

#### **6.6 Publier un indicateur mesurant les performances des franchisés**

La mise en place d'indicateurs rendant compte de la performance des franchisés, réseau par réseau, permettrait aux candidats à la franchise de disposer d'éléments d'analyse objectifs pour étudier les réseaux qui les intéressent. On peut par exemple s'inspirer d'un indicateur qui a été mis en place aux États-Unis pour aider les futurs franchisés dans leurs enquêtes.

Depuis 2008, la *Small Business Administration* publie un indicateur rendant compte, réseau par réseau, de l'aptitude des franchisés à rembourser les emprunts garantis par la SBA. Ainsi par exemple, selon le rapport Coleman qui liste de manière décroissante les réseaux en fonction du taux de non-remboursement des emprunts :

- sur 158 emprunts contractés par des franchisés du réseau Comfort Inn entre le 1<sup>er</sup> octobre 2000 et le 30 septembre 2007, tous les franchisés ont honoré leurs engagements ;
- en revanche, sur les 77 franchisés du réseau All Tune and Lube qui ont contracté un emprunt entre le 1<sup>er</sup> octobre 2000 et le 30 septembre 2007, 37, soit 48 %, n'ont pas été en mesure de faire face à leurs échéances financières.

Même s'il n'est pas la panacée, il faut bien reconnaître que cet indicateur donne des informations intéressantes.

Pour davantage de précisions, je vous invite à lire l'article du *Wall Street Journal* à ce sujet « *A Look at the Performance of Loans That Are Guaranteed by the SBA*<sup>72</sup> ».

---

<sup>72</sup> R. Gibson, « *A Look at the Performance of Loans That Are Guaranteed by the SBA* », juillet 2008, <http://online.wsj.com/article/SB121487808166918359.html>

## 6.7 Lancer des études indépendantes

À l'instar de ce qu'ont fait les autorités américaines, les autorités françaises pourraient lancer des études (auxquelles participeraient des chercheurs indépendants) afin notamment d'évaluer les performances moyennes des franchisés dans différentes circonstances :

- mesure du taux de réussite des franchisés en fonction de la nature des réseaux, mixtes ou non ;
- comparaison du taux de survie des franchisés et du taux de survie des entrepreneurs isolés ;
- mesure du taux de réussite des franchisés en fonction du type de franchise de service, de production ou de distribution.

## 6.8 Développer l'intelligence collective des franchisés

Comme on a pu le voir, les franchiseurs peuvent d'autant plus facilement tirer des avantages indus de la relation de franchise que les franchisés prennent trop tard conscience de certaines réalités et qu'ils leur est très difficile d'entrer en synergie avec les autres franchisés du réseau.

Créer une entreprise en réseau peut procurer d'indéniables avantages, mais présente des difficultés et des risques spécifiques à la relation franchiseur-franchisé. Un petit sondage réalisé auprès de plusieurs dizaines de franchisés et d'anciens franchisés a permis d'identifier une question récurrente : « Comment puis-je obliger mon franchiseur à respecter mes droits et mes intérêts ? »

Il est un fait que le silence et l'isolement encouragent les têtes de réseaux à profiter du déséquilibre de la relation de franchise.

La meilleure protection contre l'opportunisme, c'est la transparence, le partage de l'information. Qu'ils soient ou non satisfaits de leur expérience, tant que les franchisés ne seront pas en mesure de la transmettre, ils demeureront vulnérables et impuissants face à des franchiseurs indéliçats.

En d'autres termes, pour optimiser ses chances de réussir en franchise et pour empêcher son franchiseur de franchir la ligne jaune, il faut vouloir transmettre son expérience et faire en sorte que celle-ci demeure accessible à ceux qui veulent la connaître.

Ce qui amène à introduire et à définir la notion d'intelligence collective.

Selon wikipédia, « l'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). Les éléments portés à la connaissance des membres de la communauté font qu'ils ne possèdent qu'une perception partielle de l'environnement et n'ont pas conscience de la totalité des éléments qui influencent le groupe. (...). Sous certaines conditions particulières, la synergie créée par la collaboration fait émerger des facultés de représentation, de création et d'apprentissage supérieures à celles des individus isolés. »

Selon Vincent Lenhardt et Claude Rochet, l'intelligence collective est « la dynamique d'acteurs se rassemblant autour de finalités partagées, rendue possible par une mutation culturelle et la maîtrise des nouvelles technologies de communication. »

Dans le cas de la communauté constituée par les franchisés et les candidats à la franchise, les « finalités partagées » sont :

- l'accès à des informations connues des initiés ;
- la connaissance des problématiques internes des réseaux et des solutions à ces problématiques ;
- la connaissance des meilleurs réseaux ;
- l'instauration de relations équitables avec les franchiseurs ;
- l'échange en toute indépendance avec leurs autres franchisés.

## **EN RÉSUMÉ**

« **B**ien comprise et honnêtement appliquée, la technique de la franchise peut être une source de profits incontestables pour le franchiseur et le franchisé. [...] les distributeurs assistés d'un franchiseur sérieux, au savoir-faire sans cesse renouvelé, ont plus de chance de développement qu'un commerçant isolé. »

Cette phrase tirée du livre *En toute franchise et sans concession* de Jean Thréard, est toujours d'actualité. Reste au candidat franchisé à s'assurer que le franchiseur qu'il s'apprête à rejoindre a bien compris et applique honnêtement « la technique de la franchise ». Charge à lui aussi de mettre toutes les chances de son côté pour, le cas échéant, être en mesure de s'opposer aux comportements de son franchiseur qui iraient contre ses intérêts.

Il existe plusieurs moyens de limiter l'opportunisme des franchiseurs. De tous ces moyens, il en est un qui dépend des franchisés eux-mêmes. Il consiste à miser sur l'entraide et le partage d'informations.

S'il existe dans le réseau une association de franchisés réellement indépendante et influente, alors, il y a de fortes chances pour que cette association veille à l'équité de la relation de franchise. Dans le cas contraire, une solution consiste à s'appuyer sur l'intelligence collective des franchisés

FRANCHISELAB a été créée dans le but de faire émerger et de structurer cette intelligence collective. Elle a pour vocation de capitaliser les expériences des franchisés, d'inventorier les problématiques, de centraliser les solutions et d'organiser le partage de l'information entre ses membres. C'est que ce livre a commencé à le faire.

Vous êtes franchisé ou vous voulez le devenir ? Pour vous l'Humain a un sens même dans le milieu des affaires ? Vous souhaitez bénéficier de l'expérience de personnes qui ont été confrontées aux mêmes difficultés que vous et/ou faire partager vos connaissances du monde de la franchise ?

Retrouvons-nous sur [www.franchiselab.fr](http://www.franchiselab.fr) pour en parler.

## **ANNEXE**

## Évolution du litige entre les franchisés Nouvelles Frontières et leur franchiseur

Titre de l'article	Date	Auteur	Lien
Nouvelles Frontières : les franchisés franchement déçus...	18/01/04	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Nouvelles-Frontieres-les-franchises-franchement-decus_a1723.html">http://www.tourmag.com/Nouvelles-Frontieres-les-franchises-franchement-decus_a1723.html</a>
Nouvelles Frontières : les franchisés sur le qui-vive	06/09/04	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Nouvelles-Frontieres-les-Franchises-sur-le-qui-vive_a4341.html">http://www.tourmag.com/Nouvelles-Frontieres-les-Franchises-sur-le-qui-vive_a4341.html</a>
Nouvelles frontières : les franchisés vigilants sur le rachat d'Havas Voyages	21/03/05	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Nouvelles-frontieres-les-Franchises-vigilants-sur-le-rachat-d-Havas-Voyages_a6949.html">http://www.tourmag.com/Nouvelles-frontieres-les-Franchises-vigilants-sur-le-rachat-d-Havas-Voyages_a6949.html</a>
Franchisés NF : « Nous ne voulons pas devenir des dépôts de brochures ! »	08/03/06	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Franchises-NF-Nous-ne-voulons-pas-devenir-des-depots-de-brochures-_a11900.html">http://www.tourmag.com/Franchises-NF-Nous-ne-voulons-pas-devenir-des-depots-de-brochures-_a11900.html</a>
Nouvelles Frontières : le torchon brûle de nouveau avec les agences franchisées	11/09/06	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Nouvelles-Frontieres-le-torchon-brule-de-nouveau-avec-les-agences-franchisees_a15020.html">http://www.tourmag.com/Nouvelles-Frontieres-le-torchon-brule-de-nouveau-avec-les-agences-franchisees_a15020.html</a>
Exclusif : Les franchisés assignent NF pour concurrence déloyale	04/03/07	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Exclusif-Les-franchises-assignent-NF-pour-concurrence-deloyale_a18499.html">http://www.tourmag.com/Exclusif-Les-franchises-assignent-NF-pour-concurrence-deloyale_a18499.html</a>
Les franchisés NF prévoient de se rendre au siège de TUI à Hanovre	16/03/07	Vincent de Monicault	<a href="http://www.tourmag.com/Les-franchises-NF-prevoient-de-se-rendre-au-siege-de-TUI-a-Hanovre_a18778.html">http://www.tourmag.com/Les-franchises-NF-prevoient-de-se-rendre-au-siege-de-TUI-a-Hanovre_a18778.html</a>
NF/Franchisés : affaire renvoyée au 6 avril 2007	26/03/07	La rédaction	<a href="http://www.tourmag.com/NF-Franchises-affaire-renvoyee-au-6-avril-2007_a18939.html">http://www.tourmag.com/NF-Franchises-affaire-renvoyee-au-6-avril-2007_a18939.html</a>
Ph. Catrux : « N. F. utilise des procédés dilatoires pour nous décourager ! »	04/04/07	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Ph-Catrux-N-F-utilise-des-procedes-dilatoires-pour-nous-decourager-_a19128.html">http://www.tourmag.com/Ph-Catrux-N-F-utilise-des-procedes-dilatoires-pour-nous-decourager-_a19128.html</a>
Franchisés vs	09/04/07	Genny Smith	<a href="http://www.tourmag.com/Franchises-vs-">http://www.tourmag.com/Franchises-vs-</a>



Nouvelles Frontières : prochain "round" le 27 avril			<a href="http://www.tourmag.com/notes/Nouvelles-Frontieres-prochain-round-le-27-avril_a19195.html">Nouvelles-Frontieres-prochain-round-le-27-avril_a19195.html</a>
Mandataires : NFD entrebâille la porte...	11/04/07	Brève	<a href="http://www.tourmag.com/notes/Mandataires-NFD-entrebaille-la-porte_b607904.html">http://www.tourmag.com/notes/Mandataires-NFD-entrebaille-la-porte_b607904.html</a>
NF : les franchisés prêts à monter au créneau individuellement	26/04/07	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/NF-les-franchises-prets-a-monter-au-creneau-individuellement_a19523.html">http://www.tourmag.com/NF-les-franchises-prets-a-monter-au-creneau-individuellement_a19523.html</a>
Franchisés contre NFD, le tribunal préconise la médiation	30/04/07	Geneviève Bieganowski	<a href="http://www.tourmag.com/Franchises-contre-NFD-le-tribunal-preconise-la-mediation_a19578.html">http://www.tourmag.com/Franchises-contre-NFD-le-tribunal-preconise-la-mediation_a19578.html</a>
Franchisés NF : la médiation coince sur les frais de dossier !	28/08/07	Geneviève Bieganowski	<a href="http://www.tourmag.com/Franchises-NF-la-mediation-coince-sur-les-frais-de-dossier_a21325.html">http://www.tourmag.com/Franchises-NF-la-mediation-coince-sur-les-frais-de-dossier_a21325.html</a>
Franchisés vs Nouvelles Frontières : la médiation a échoué !	15/09/07	Geneviève Bieganowski	<a href="http://www.tourmag.com/Franchises-vs-Nouvelles-Frontieres-la-mediation-a-echoue_a21651.html">http://www.tourmag.com/Franchises-vs-Nouvelles-Frontieres-la-mediation-a-echoue_a21651.html</a>
Franchisés NF : une solution en vue ?	27/09/07	Brève	<a href="http://www.tourmag.com/notes/Franchises-NF-une-solution-en-vue_b733633.html">http://www.tourmag.com/notes/Franchises-NF-une-solution-en-vue_b733633.html</a>
Franchisés vs Nouvelles Frontières : les négociations ont capoté	13/11/07	Céline Eymery	<a href="http://www.tourmag.com/Franchises-vs-Nouvelles-Frontieres-les-negociations-ont-capote_a22784.html">http://www.tourmag.com/Franchises-vs-Nouvelles-Frontieres-les-negociations-ont-capote_a22784.html</a>
Mandataires NF : « Nous ne voulons pas finir en dépôts de brochures »	18/11/07	Michèle Sani	<a href="http://www.tourmag.com/Mandataires-NF-Nous-ne-voulons-pas-finir-en-depots-de-brochures_a22860.html">http://www.tourmag.com/Mandataires-NF-Nous-ne-voulons-pas-finir-en-depots-de-brochures_a22860.html</a>
Les franchisés gagnent contre NF sur (presque) toute la ligne	29/01/08	Geneviève Bieganowski	<a href="http://www.tourmag.com/Les-franchises-gagnent-contre-NF-sur-presque-toute-la-ligne_a24115.html">http://www.tourmag.com/Les-franchises-gagnent-contre-NF-sur-presque-toute-la-ligne_a24115.html</a>
Nouvelles Frontières : perte moyenne de 30 % du VA des franchisés en janvier	21/02/08	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Nouvelles-Frontieres-perte-moyenne-de-30-du-VA-des-franchises-en-janvier_a24561.html">http://www.tourmag.com/Nouvelles-Frontieres-perte-moyenne-de-30-du-VA-des-franchises-en-janvier_a24561.html</a>
Mandataires : NF ne fera pas appel !	19/03/08	Brève	<a href="http://www.tourmag.com/notes/Mandataires-NF-ne-fera-pas-appel_b887781.html">http://www.tourmag.com/notes/Mandataires-NF-ne-fera-pas-appel_b887781.html</a>
NF : les	03/04/08	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/NF-les-franchises-">http://www.tourmag.com/NF-les-franchises-</a>

franchisés vont demander la nomination d'un conciliateur			<a href="http://www.tourmag.com/vont-demander-la-nomination-d-un-conciliateur_a25342.html">vont-demander-la-nomination-d-un-conciliateur_a25342.html</a>
Mandataires : NF Distribution refuse la nomination d'un conciliateur	22/07/08	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Mandataires-NF-Distribution-refuse-la-nomination-d-un-conciliateur_a27286.html">http://www.tourmag.com/Mandataires-NF-Distribution-refuse-la-nomination-d-un-conciliateur_a27286.html</a>
Mandataires NF : Joelle Natali (Bastia) succède à Philippe D. Catrix	05/12/08	Jean Da Luz	<a href="http://www.tourmag.com/Mandataires-NF-Joelle-Natali-Bastia-succede-a-Philippe-D-Catrix_a29440.html">http://www.tourmag.com/Mandataires-NF-Joelle-Natali-Bastia-succede-a-Philippe-D-Catrix_a29440.html</a>

Selon la Fédération Française de la Franchise, la presse professionnelle et les experts, le taux de réussite en franchise est très supérieur à celui des entrepreneurs isolés, le nombre de franchisés augmente paisiblement chaque année et le partage des bénéfices profite aux têtes de réseau autant qu'à leurs partenaires. L'absence de critique vient conforter cette image d'un monde peuplé de franchiseurs bienveillants, toujours soucieux du bien-être de leurs heureux franchisés ; autrement dit, tout va pour le mieux dans la franchise en France.

Cet ouvrage soutient un point de vue différent : une telle présentation idyllique ne correspond pas à la réalité et, en taisant certains faits, elle permet à de nombreux franchiseurs de privilégier leurs intérêts au détriment de leurs franchisés.

Pour clarifier cette situation complexe, l'auteur pose quinze questions concrètes auxquelles il apporte des réponses argumentées, tout en mettant en évidence la censure qui entoure la vie des réseaux.

Ce livre a pour ambition d'éclairer les candidats à la franchise sur le risque d'opportunisme des franchiseurs et sur les idées fausses de la franchise. Il propose également des solutions pour réduire ce risque et sécuriser l'investissement des franchisés.

*Rodolphe Galy-Dejean est un ancien franchisé. Exclu du réseau Rivalis moins de deux ans après l'avoir rejoint, il assigne son franchiseur en justice et obtient gain de cause après plus de quatre ans de procédure. Ce conflit l'amène à enquêter sur la situation de la franchise en France, en recensant toutes les informations disponibles et en récoltant les expériences de plusieurs dizaines de franchisés. Constatant que beaucoup d'entre eux ont le sentiment de s'être fait flouer, il cherche à comprendre les multiples raisons de ce mécontentement. Dans « Devenir franchisé : ce qu'on ne vous dit pas ! », l'auteur fait la synthèse de ses nombreuses recherches, apporte son propre témoignage et propose des solutions concrètes en levant le voile sur un secteur trop souvent opaque.*