



CHOISIR UNE FORMULE

DÉFINITIONS



• COMMERCE INDÉPENDANT ORGANISÉ

Les options possibles

Si la franchise est majoritaire parmi les réseaux commerciaux, d'autres formules d'association existent. Chacune avec ses avantages et ses inconvénients. Revue de détails.

LAURE GUISERIX

Rejoindre un réseau, c'est entrer dans la grande famille du commerce organisé: franchise, concession, licence de marque, chaîne volontaire, coopérative, commission-affiliation... C'est à la fois être indépendant – puisque le commerçant est propriétaire de son fonds de commerce contrairement aux gérants (qu'ils soient salariés, locataires ou mandataires) des grandes chaînes

de magasins – et porté par la puissance d'une marque de notoriété nationale. Car le but de toutes ces formules d'association est identique: commercialiser des produits ou proposer des services sous une enseigne commune. Ce qui peut les rendre comparables de prime abord. Elles n'en demeurent pas moins différentes et proposent des formes d'intégration variables.

Franchise: la plus courante

La franchise est la formule la plus répandue: 61,74 % des têtes de réseaux qui recrutent de nouveaux partenaires en 2008 sont des franchiseurs. Elle est particulièrement présente dans certains secteurs comme la restauration (81,7 %), les services (72,13 %), l'équipement de la personne (69,4 %), l'automobile (66,6 %) ou l'alimentaire (64,81 %)*. Ce qui dis-



tingue fondamentalement la franchise des autres formules, c'est la notion de savoir-faire. Élaboré et expérimenté par un entrepreneur – le franchiseur –, le savoir-faire, à la fois original et substantiel, est la clé de la réussite de ce dernier. En franchisant, il transmet les recettes de son succès à d'autres entrepreneurs intéressés – les franchisés. Formation, conseils, assistance, bénéfice de la réputation d'une enseigne et avantages économiques : le franchisé a en principe toutes les cartes en mains pour prospérer à son tour. En contrepartie, il doit s'acquitter d'un droit d'entrée dans le réseau et verser des redevances, généralement proportionnelles à son chiffre d'affaires. Comme sa réussite personnelle est de l'intérêt du franchiseur, il est contractuellement obligé d'appliquer à la lettre les normes et concepts imposés par la tête de son réseau. Ce qui fait de la franchise la forme de commerce indépendant organisée la plus intégrée, c'est-à-dire la plus efficace pour ses partisans, ou la moins souple selon ceux qui lui préfèrent d'autres formules.

Concession : une formule voisine

La concession est sans doute la forme la plus proche de la franchise : approvisionnement exclusif, licence de marque, assistance... À la différence près qu'elle implique obligatoirement une exclusivité territoriale, clause facultative dans un contrat de franchise, même si elle est utilisée par neuf franchises sur dix ! En théorie, la concession se montre moins contraignante. La formule, née dans les années 60 dans le secteur automobile, est généralement développée par des fabricants qui distribuent leurs produits via leur réseau. Elle se distingue de fait de la franchise dont l'objectif principal est de réitérer un concept. Contrairement au franchiseur, le concédant n'est pas obligé de transmettre un savoir-faire original. Le concessionnaire n'est pas non plus tenu de suivre la stratégie commerciale définie par le concédant. Ce dernier ne tient pas forcément autant qu'un franchiseur à ce que son réseau soit homogène et les obligations y sont souvent moins nombreuses. En principe, le concessionnaire ne verse pas de droit d'entrée ou de redevance.

Mais la pratique se révèle souvent toute autre. Les contrats de concession peuvent en effet inclure des engagements supplémentaires, laissant au concessionnaire une latitude d'initiative plus réduite que prévu. Au final, la formule peut s'avérer aussi intégrée que la franchise.

Très voisine, la licence de marque se distingue par le fait qu'elle se limite à la marque et ne réserve pas à ses adhérents d'exclusivité territoriale : le propriétaire d'une marque loue simplement celle-ci à un licencié qui lui verse en contrepartie des redevances, le plus souvent proportionnelles au chiffre d'affaires qu'il réalise grâce à elle. Parfois, la convention impose de vendre une quantité minimum de produits : si le quota n'est pas atteint, le licencié peut voir son contrat résilié. Ce type de formule est plutôt contracté lorsque l'activité essentielle de l'enseigne porte sur la vente de matériel : laverie, pressing, location vidéo, terminaux de cuisson, centres de remise en forme... Là encore, il est pos-

La concession implique obligatoirement une exclusivité territoriale, une clause facultative dans en franchise, même si elle est utilisée par neuf réseaux sur dix.

sible de trouver des contrats comportant des clauses d'approvisionnement et, plus rarement, de transmission de savoir-faire.

Commission-affiliation : intégration renforcée

En commission-affiliation, la tête de réseau concède à son partenaire le droit d'utiliser la marque et les signes de ralliement de l'enseigne en lui faisant bénéficier le plus souvent d'un savoir-faire et d'une assistance continue. L'affilié s'engage à respecter les méthodes commerciales et l'image de marque du réseau et paie parfois un droit d'entrée. Cette formule est de plus en plus utilisée dans le prêt-à-porter : 46,38 % des réseaux de l'habillement choisissent de se développer par ce biais, contre 42 % en franchise. Cette forme de commerce organisé permet en effet aux enseignes du secteur de faire face à la concurrence des grandes chaînes succursalistes en empruntant leur méthode : le "flux tendu". Le commettant – qui est le plus souvent un fabricant ou un fournisseur – s'occupe entièrement de la gestion des unités et contrôle la totalité de la chaîne de distribution : c'est lui qui fixe le prix de vente des produits au public, réassort automatiquement les magasins en fonction des produits qui marchent. Le commissionnaire-affilié n'a plus à s'acquitter financièrement du stock qui reste propriété de l'enseigne. Il est rémunéré à la commission sur les ventes réalisées. Par conséquent, il n'assume pas les risques d'inventus. Le détaillant peut alors se consacrer

AVIS D'EXPERT

François-Luc Simon, avocat (Simon Associés)

« NE PAS SE FOCALISER SUR L'INTITULÉ DU CONTRAT »



— Il n'y a pas de formule meilleure qu'une autre : il faut mesurer dès le départ les caractéristiques du contrat et voir quel degré d'intégration va pouvoir supporter celui qui est prêt à signer. La meilleure des formules est celle qui est la mieux adaptée aux capacités, aux compétences, à la mentalité et aux attentes du futur entrepreneur.

— **Attention à la qualification des contrats :** il ne faut pas se focaliser sur l'intitulé. Certains contrats dits de "franchise" n'en portent que le nom. Le candidat doit faire l'effort de bien examiner le contenu du contrat et les obligations qui lui incombent pour déterminer si l'accord correspond bien à de la franchise ou à autre chose. Quelle que soit la terminologie donnée, dès lors qu'une mise à disposition

d'un nom commercial, d'une marque ou d'une enseigne est associée à une exclusivité ou quasi-exclusivité, la loi Doubin s'applique et un document d'information précontractuelle doit être fourni 20 jours avant la signature.

— **En droit de la distribution, le principe de la liberté contractuelle s'applique.** Il est possible de trouver des montages compliqués et originaux : un contrat de franchise peut-être combiné à une location-gérance ou même à un contrat d'approvisionnement quand la question n'est pas réglée par l'accord de franchise et introduit un fournisseur tiers dans la relation. À l'inverse, certains contrats sont exclusifs l'un de l'autre : soit il s'agit d'un contrat de franchise, soit de commission-affiliation, soit de concession.



La chaîne volontaire est utilisée dans l'hôtellerie où elle permet de mettre en commun enseigne et centrale de réservation.

corps et âme à la vente ! Ce qui lui retire tout de même une bonne part d'indépendance : à bien des niveaux, la commission-affiliation s'apparente au succursalisme. Aux risques, pour l'affilié de perdre la propriété de son fonds de commerce, et pour le commettant de verser de lourdes indemnités si, en cas de litige, le contrat se voyait requalifié par un tribunal en contrat de travail.

Coopérative : de plus en plus proche de la franchise

Avec des origines remontant au Second Empire, la coopérative représente la forme la plus ancienne d'association entre commerçants. Créée pour des raisons de solidarité, elle permet à ses adhérents de grouper leurs commandes auprès d'une centrale, soit d'achat, soit de référencement. Dans sa conception, elle se distingue nettement de la franchise : elle fonctionne sous une forme sociétaire, contrairement à la franchise fondée sur une relation contractuelle. Chaque membre est ainsi à la fois associé et client : associé puisqu'il achète une ou plusieurs parts sociales lors de son adhésion et, à ce titre, participe aux prises de décisions en assemblée générale suivant le principe "un homme = une voix", quel que soit son poids dans le capital social du groupement ; client puisqu'il bénéficie des services de la centrale d'achat auprès de laquelle il se fournit. Pour financer le fonctionnement de la coopérative, l'adhérent verse une cotisation annuelle, fixe ou proportionnelle à ses achats selon les réseaux. Les résultats dégagés par le groupement sont obligatoirement réinvestis. Le retrait de la coopérative est en principe libre : l'adhérent doit simplement revendre sa part de capital social. Mais face aux assauts virulents des grandes chaînes intégrées du secteur de l'alimentation qui proposent aux indépendants de racheter leurs magasins rubis sur l'ongle, de plus en plus de groupements ont mis en place un droit de préemption comparable à celui des franchiseurs. D'autres ont inséré dans leurs statuts l'obligation pour les adhérents de rester membres du groupement pendant un certain nombre d'années (jusqu'à 30 ans chez E. Leclerc !) sous peine d'indemnité.

Toujours pour faire face à la concurrence, les coopératives adoptent depuis quelques années les mêmes méthodes de fonctionnement que les réseaux de



Presque la moitié des réseaux de prêt-à-porter choisissent la formule de la commission-affiliation : elle leur permet d'emprunter aux grandes chaînes succursalistes leur méthode de gestion en flux tendu.

franchise. De "mieux acheter", leur but a glissé avec le temps vers "mieux vendre". Le législateur leur en a donné les moyens en 2001. Le nouvel article L. 124-1 du Code de commerce permet en effet aux groupements coopératifs de fournir à leurs associés une assistance en matière de gestion technique, financière et comptable, et de mettre en œuvre une politique commerciale commune propre à assurer le développement et l'activité de ses associés par la mise à disposition d'enseignes ou de marques et par l'élaboration de méthodes d'achat, d'assortiment et de présentation de produits, d'architecture et d'organisation des commerces. D'où la tendance à centraliser la direction de la coopérative dans les mains d'une équipe de "techniciens de réseau" aguerrie au développement de stratégies et aux méthodes de management.

Encore plus libres que les groupements coopératifs à leurs origines, les chaînes volontaires permettent aux commerçants indépendants de se réunir également autour d'une centrale d'achat. Mais dans la distribution, la formule est délaissée au profit de la franchise ou de la coopérative qui, par leur plus grande intégration, sont mieux armées pour faire face à la concurrence. Les chaînes volontaires résistent néanmoins dans l'hôtellerie où elles mettent en général à la disposition de leurs membres une enseigne commune et une centrale de réservation.

Partenariat : une formule fourre-tout

Certains contrats de distribution ne correspondent à aucune de ces formules et sont parfois appelés – à tort puisque la terminologie est juridiquement réservée aux conventions administratives passées entre l'État et des sociétés privées – "contrat de partenariat". Certains se limitent à la référence d'une enseigne, d'autres proposent une exclusivité ou la transmission d'un savoir-faire...

Il est donc important d'examiner à la loupe le contenu de la convention pour bien mesurer toute la portée des termes de l'échange. Une recommandation qui vaut d'ailleurs pour tous les contrats : une formule peut en cacher une autre et mieux vaut se fier aux clauses de l'accord plutôt qu'à sa terminologie. ■

* Source : hors-série n° 10 de *Franchise Magazine*, Guide-Annuaire 2008, 700 réseaux qui recrutent.

Dans sa conception, la coopérative se distingue nettement de la franchise : elle fonctionne sous une forme sociétaire. Chaque membre est à la fois associé et client.