

LES RAPPORTS FRANCHISEUR-FRANCHISES REVIENNENT A LA "UNE"

L'affrontement entre le franchiseur Yves Rocher et son réseau (Journal du Textile du 27 juin) fait revenir à la "une" les problèmes que suscite la franchise. Et en tout premier lieu ceux des rapports entre franchiseurs et franchisés. Ces rapports sont-ils déséquilibrés ou égaux ? On constate chez Yves Rocher, comme à l'occasion du changement de statut que vient de « proposer » Francis-Charles Pollet aux franchisés de La Sweaterie (Journal du Textile du 20 juin), que le franchiseur détient l'initiative, et donc commande. Analyse qu'admettent, pour la plupart, tant le Cidef que M^e Monique Ben Soussen, avocate des anciens franchisés Sporteys et de certains franchisés Yves Rocher. Du côté des franchiseurs (Michel Micmacher, président de la commission de déontologie de la Fff, et M^e Olivier Gast) on reconnaît que le patron, c'est le franchiseur. Mais celui-ci voudrait, dit-on, avoir affaire à des franchisés plus aguerris, plus professionnels. Ceux-là commencent à exister et se développent même. Cependant, aucune loi ne pourrait garantir leur compétence, pas plus que celle du franchiseur. Les

rapports franchiseur-franchisés riquent donc pour longtemps encore de s'interpréter en termes de rapports de force.



Le franchisé est-il un simple locataire d'enseigne, ou bien est-il un vrai partenaire ? un débat que l'affaire Yves Rocher repose de manière aiguë.

L'«AFFAIRE» YVES ROCHER RELANCE LE DEBAT

CETTE fois, ce ne sont pas des franchises «risquées» qui ont mis le feu aux poudres. Mais des enseignes reconnues et pour l'une en tout cas, leader (de loin) sur son marché : La Sweaterie et Yves Rocher. Si, pour la première, il n'y a pas conflit, mais seulement interrogation sur l'évolution d'une formule dont le nouveau franchiseur change les règles de fonctionnement, dans l'autre cas, il s'agit bien d'un conflit entre franchiseur et franchisés qui, pour la première fois, peut-être, est à l'initiative du franchiseur.

Quand Francis-Charles Pollet est passé d'une participation de 50% dans le capital de La Sweaterie, à une prise de contrôle total, il était entendu que ce succursaliste de tradition ne se contenterait pas de chausser les bottes du franchiseur classique. L'évolution n'a pas tardé puisqu'il a «proposé» aux franchisés réunis en assemblée générale le 30 mai dernier d'adopter le statut de commissionnaire-affilié. Formule qui régit notamment le fonctionnement de plusieurs enseignes du groupe Etam (1.2.3., Etam). La latitude des franchisés semble très réduite face à cette proposition qui aboutit à une modification des contrats. Et ceux-ci, dans leur grande majorité, devraient suivre le repreneur, réputé dynamique et conquérant. En perdant toutefois, aux yeux de la Fédération française de la franchise, le statut des franchisés, puisqu'ils ne seront plus maîtres de leurs achats (voir par ailleurs, les différents statuts de la franchise).

En revanche, l'action du franchiseur Yves Rocher a allumé un incendie qui, même s'il est vite circonscrit, pourrait laisser des traces. L'affaire remonte en fait à juillet 1987. A cette date, pour des questions pratiques, Yves Rocher supprimait tout marquage spécial sur les produits destinés aux promotions. les rendant identiques aux produits «normaux». Suite à cette modification, le franchiseur s'est aperçu que nombre de franchi-

sés vendaient à prix normaux des articles promotionnés, payés moins chers. Ce qui avait pour effet d'augmenter leurs marges. Selon le franchiseur, ces détournements, loin d'être le fait d'une minorité, avaient progressivement pris de l'ampleur au point de concerner une grande partie de la chaîne.

Deux types de pratiques avaient cours : l'une était la vente au prix normal des produits promotionnés restés en stock, après la fin de la promotion; l'autre serait allée jusqu'à l'escroquerie pure et simple, par la falsification des bons de commande de Vpc pour des produits qu'ils n'avaient pas vendus.

A partir de différents relevés et contrôles, Yves Rocher a estimé que la marge de certains franchisés avait grimpé jusqu'à 45%. Même si la reconnaissance au niveau européen du contrat de franchise exclut tout prix imposé, le franchiseur a estimé que trop c'est

trop, dans la mesure où le taux conseillé de son contrat est de 31%. Yves Rocher a donc averti, par télégramme signé François Boppart, directeur juridique et fiscal des Laboratoires Yves Rocher, ses franchisés qu'allait, pour mettre fin à la situation et récupérer les sommes détournées. supprimer compter du 1^{er} janvier de cette année les remboursements Vpc et mettre en recouvrement les sommes indûment perçues.

Une seconde lettre, signée par Josiane Lorient, présidente du Comité de liaison et de concertation des franchisés, datée du 1^{er} juin, fait une proposition, soufflée (?) ou é: tout cas acceptée par Yves Rocher, aboutissant à un avenant au contrat de franchise prévoyant, pour une durée de six mois, la réduction du taux de marge de 30% à 25% donc jusque fin décembre de cette année «Efficace», le Cfc a par ailleurs obtenu de la direction d'Yves Rocher que les centres de

PLUSIEURS STATUTS SONT POSSIBLES

OU S'ARRETE LA FRANCHISE ?

Il n'y a pas de statut unique de la franchise aujourd'hui. Au-delà des propos généraux contenus dans le code de déontologie de la Fff et dans le texte de la norme Afnor, qui imposent à qui s'attribue la qualité de franchiseur de détenir une image de marque, un savoir-faire et une gamme de produits et de services, rien aujourd'hui ne précise véritablement où commence et où s'arrête la franchise. Les deux textes en vigueur se limitent à affirmer que le contrat doit reprendre les divers éléments constitutifs de l'accord (droit d'entrée, redevances publicitaires, royalties, etc). Sans préciser si elles sont obligatoires ou non. Il y a quand même deux limites majeures. Pour la Fff par exemple, une enseigne qui prône le statut de commissionnaire-affilié n'est pas une fran-

chise. «Puisque le commerçant concerné ne fait pas ses achats», souligne-t-on à la Fff. Ainsi, seule dans le groupe Etam, l'enseigne Kiosk est inscrite à la Fff. Mais ça n'empêche pas le groupe d'exposer au Salon de la franchise avec Etam et 1.2.3.

Autre limite : le partenariat financier. Au-delà d'une participation de 50% au capital, le franchiseur devient succursaliste. Entre 0% et 50%, en revanche, tout est possible. Quant à la présence ou non de droit d'entrée ou de royalties, elle n'apporte que des versions différentes d'un statut de franchise classique. «Qu'il ne faut surtout pas transformer comme certains le voudraient en une vague formule de partenariat», précise M^e Olivier Gast, avocat spécialiste et défenseur de la formule.

198

Beauté ouverts après le 1^{er} juillet 1987 soient exclus de ces mesures. A noter que la *Cic* a été consultée pour étudier les modalités de sortie de la crise, mais pas avant l'envoi du télégramme. Chez Yves Rocher, on ne fait pas de commentaire sur la procédure, sinon qu'«Yves Rocher lui-même a des contacts avec ses franchisés qui n'appartiennent qu'à lui, et que ces méthodes sont efficaces mais aussi empreintes d'affection pour les franchisés». Ces méthodes avaient toutefois déjà abouti, au début des années 1980, à l'exclusion d'une cinquantaine de franchisés, suite à un conflit très dur. Lequel avait d'ailleurs donné naissance à l'association des franchi-

sés, *Cidef*, présidée par René Bétous, dont l'épouse était justement franchisée Yves Rocher...

Cette fois encore donc, la procédure a abouti à un clash. Les franchisés n'acceptant pas de payer la différence et Yves Rocher, en réponse, stoppant les livraisons de ces produits. Aujourd'hui, l'affrontement ne semblerait plus de mise, plus des deux tiers des franchisés ayant signé la proposition de réduction temporaire des marges. Ce qui fait dire à M^{me} Monique Ben Soussen, avocate de certains franchisés, que le rapport de forces a une fois encore profité au franchiseur.

Jean-Paul LEROY ●

SELON LA F.F.F. "LES DEUX CAMPS SONT SOLIDAIRES"

CONSULTÉ sur l'affaire Yves Rocher, le conseil d'administration de la Fédération française de la franchise n'a pas réclamé d'enquête particulière. Pour elle, le conflit est purement interne à la société. Selon Michel Micmacher, président de la Commission de déontologie de la Fff, pour désamorcer toute tension dans un réseau, il faut revenir aux principes de la formule : «Le franchising crée une dépendance économique, commerciale du franchisé vis-à-vis du franchiseur, mais lui laisse aussi une certaine marge d'autonomie. A lui de savoir en jouer».

Cette définition implique ainsi une liste de droits et de devoirs de chacune des parties, que celles-ci sont tenues de respecter ou de satisfaire, en fonction du code de déontologie. On lit notamment dans ce code : «Le cadre contractuel permet l'expression d'un

dialogue de la Fff refuse de traiter les franchisés comme des petits garçons ou des assistés. «En fait, tout le procès qu'on fait à la franchise vient du fait que l'on oppose un franchiseur censé détenir tout le pouvoir à des petits franchisés complètement dépendants. Si un franchiseur instaure ce type de relations, il a des chances d'échouer à terme.

LE DIALOGUE INTERNE JOUE UN ROLE CAPITAL

INFORMER et s'informer au moment de la conclusion du contrat. Franchiseurs et franchisés s'accordent, semble-t-il, sur la nécessité de la prévention pour faire face aux risques de conflits au sein des réseaux. Le tout assorti d'une grande vigilance dans le choix des partenaires : «La meilleure garantie de succès reste l'association d'un franchiseur sérieux et d'un franchisé sérieux», rappelle Gilles Garin, directeur du département boutique et franchise de Descamps.

Cela suppose d'abord que s'instaure un véritable dialogue économique. «Trop souvent les détaillants arrêtent leur choix uniquement au vu d'une collection réussie», regrette Alain Lesur (quatre magasins à Avignon, dont une boutique *Kookai* et une franchise René Dhéry). Dans un registre proche, Gilles Garin note que les franchisés ont souvent tendance à confondre «chiffre d'affaires prévisionnel et résultat garanti», ou sont incapables d'évaluer les «niveaux de risques» attachés aux différents produits. Ce manque de réalisme se retrouve au moment de la signature du contrat. Beaucoup de candidats à la franchise ne le lisent même pas, entendent fréquemment. Et on se souvient que certaines enseignes en faisaient signer au Salon, il y a peu encore. Franchisée Alain Manoukian; depuis sept ans à Alès, Michèle Obboloni se souvient, elle «de l'avoir lu attentivement, mais sans avoir recours aux services d'un conseil».

A l'opposé, Alain Lesur a passé deux jours chez son avocat pour épulcher son contrat de franchise *Kookai*, avant d'en négocier les principales clauses d'exploitation : durée, taux de royalties... «Le paiement de redevances est particulièrement mal vécu», explique Gilles Garin. Parmi les avantages déterminants de la franchise *Manoukian*, Michèle Obboloni avance d'ailleurs l'absence de droit d'entrée et de royalties. «Par contre, les franchisés s'accrochent assez bien finalement, d'une situation de dépendance économique», reprend le patron de la franchise *Descamps*. Par réalisme, voire fatalisme, souvent : «Le contrat est élaboré par le franchiseur, et le protégé donc en priorité», explique Michèle Obboloni. Mais cette résignation peut n'être qu'apparente : «Même s'il n'existe pas de clause de résiliation explicite, on peut tou-

jours trouver une solution en cas de désaccord de fond sur l'orientation suivie», affirme Alain Lesur. Laisser périliter le magasin jusqu'à ce que le franchiseur propose un arrangement à l'amiable doit être la plus accessible.

«La dépendance économique est en effet réciproque», souligne Gilles Garin. Le franchiseur, même s'il estime insuffisantes les performances d'un de ses franchisés, n'a aucune possibilité de mettre fin au contrat avant terme». La situation peut même devenir explosive pour lui en cas de fronde organisée : «La force du franchisé c'est la chaîne», affirme le directeur du département franchise de Descamps.

D'où la nécessité d'établir clairement le partage des rôles. Pour le responsable du développement de Caroll, Eric Saiz, le franchiseur conserve la responsabilité des décisions stratégiques : «Certaines choses sont possibles et d'autres pas», relève-t-il pour expliquer que le réseau n'ait pas été consulté avant l'association de la chaîne de maille au groupe André. «Il nous appartient d'élaborer l'image de la femme Caroll, et il revient au franchisé de la promouvoir sur le terrain», ajoute-t-il. Ceci n'écarte pas la nécessité du dialogue : des réunions informelles sont donc organisées régulièrement au cours desquelles les franchisés peuvent apporter leurs suggestions sur l'évolution du produit, l'aménagement des magasins...

J.-P.L. ●

«Il faudrait aussi», ajoute Jean-Claude Aurejac, que les tribunaux se réfèrent de plus en plus à des critères économiques, issus par exemple du droit de la concurrence, et plus seulement au Code civil, qui établit l'autorité de la chose signée, le contrat». On attend par exemple au *Cidef* que des franchiseurs puissent être condamnés pour «abus de position dominante» vis-à-vis de leurs franchisés. D'autant que la morosité actuelle de la consommation renforce la domination économique des franchiseurs, et réduit dans les mêmes proportions la capacité de réaction des franchisés.

«Pour autant, on ne fera pas l'économie d'une réflexion globale sur la notion d'intégration, et sur le statut de commerçant indépendant intégré», conclut Jean-Claude Aurejac. L'évolution engagée tend en effet à rendre plus floues les limites entre les différentes formes d'affiliation». Le *Cidef* a d'ailleurs prévu pour la rentrée une action de sensibilisation sur le sujet.

Celle-ci reprendra sans aucun doute les principes d'organisation des réseaux contenus dans la Charte du partenariat. Elaborée avec la *Fifp* (ex-*Ffcv*), et publiée au moment du dernier Salon de la franchise (*Journal du Textile* n° 1107 du 14 mars), celle-ci prévoit la création systématique de structures d'expression des «intégrés» dans les chaînes. Ce dont on se refuse à faire une obligation à la Fff. Le dialogue risque donc une fois de plus de tourner court.

Suite page 4

Gilles Garin (Descamps) : «La dépendance économique est, dans les faits, réciproque».



Le Cidef réclame une réflexion globale

Pour les représentants des franchisés, l'affaire est entendue : «Il existe une tendance croissante de la part des franchiseurs à considérer ceux-ci comme des salariés, et à s'immiscer dans la gestion de leur affaire», affirme Jean-Claude Aurejac. Selon le délégué général du *Cidef*-Fédération des franchisés, cette tendance s'inscrit dans «un vent de restructuration des réseaux destinée à préparer l'horizon 1992».

Les franchisés considèrent que leurs franchiseurs en viennent à prendre quelques libertés avec les contrats signés : «En refusant de livrer une partie de sa chaîne, Yves Rocher manque à l'une de ses obligations», affirment-ils. En passant peut-être un peu rapidement sur le contexte de l'affaire. De même, pour Jean-Claude Aurejac, la volonté exprimée par Francis-Charles Pollet de transformer en commissionnaires-affiliés les franchisés *Sweaterie* ne peut être interprétée comme une «désintégration», mais tout au plus comme une «proposition». «Cette mutation suppose en effet la rupture du contrat de franchise, et la conclusion d'un nouvel accord», souligne-t-on au *Cidef*.



Jean-Claude Aurejac : il oppose le droit de la concurrence au code civil.

Pour autant, ce dernier concède qu'il lui est souvent difficile de faire valoir son point de vue sur le terrain. Dans le *Journal du Textile* n° 1097 du 14 décembre 1987, d'abord, son président René Bétous reconnaissait que l'organisation souffre d'un problème de représentativité. Jean-Claude Aurejac regrette ensuite l'insuffisance, et parfois le flou, de la jurisprudence. Le caractère «intuitu personae» du contrat de franchise est ainsi toujours en discussion. Si le point de vue du *Cidef* était reconnu — le détaillant ne signe pas avec une personne morale, l'entreprise qui franchise, mais avec une personne physique, son représentant — les franchisés pourraient résilier leur contrat en cas de changement de main du franchiseur.

«Il faudrait aussi», ajoute Jean-Claude Aurejac, que les tribunaux se réfèrent de plus en plus à des critères économiques, issus par exemple du droit de la concurrence, et plus seulement au Code civil, qui établit l'autorité de la chose signée, le contrat». On attend par exemple au *Cidef* que des franchiseurs puissent être condamnés pour «abus de position dominante» vis-à-vis de leurs franchisés. D'autant que la morosité actuelle de la consommation renforce la domination économique des franchiseurs, et réduit dans les mêmes proportions la capacité de réaction des franchisés.

«Pour autant, on ne fera pas l'économie d'une réflexion globale sur la notion d'intégration, et sur le statut de commerçant indépendant intégré», conclut Jean-Claude Aurejac. L'évolution engagée tend en effet à rendre plus floues les limites entre les différentes formes d'affiliation». Le *Cidef* a d'ailleurs prévu pour la rentrée une action de sensibilisation sur le sujet.

Celle-ci reprendra sans aucun doute les principes d'organisation des réseaux contenus dans la Charte du partenariat. Elaborée avec la *Fifp* (ex-*Ffcv*), et publiée au moment du dernier Salon de la franchise (*Journal du Textile* n° 1107 du 14 mars), celle-ci prévoit la création systématique de structures d'expression des «intégrés» dans les chaînes. Ce dont on se refuse à faire une obligation à la Fff. Le dialogue risque donc une fois de plus de tourner court.

Ph. B. ●



Michel Micmacher : «Le cadre contractuel favorise les solutions de conciliation».

dialogue permanent et favorise les solutions de conciliation. Le franchiseur et les franchisés savent qu'ils collaborent dans un système où leurs intérêts sont liés, tant à terme court qu'à terme plus long».

L'importance du pré-contrat

«Dans l'affaire Yves Rocher, c'est le franchiseur qui a attaqué le premier, souligne Michel Micmacher, parce que ce sont les franchisés qui se sont mis en faute». Parmi les droits du franchisé, existe celui de ne pas voir son contrat changé en cours : «Cela implique que Francis-Charles Pollet ne pourrait ni changer les contrats, ni exclure les franchisés de La Sweaterie, si ceux-ci ne veulent pas se voir transformés en commissionnaires-affiliés», affirme-t-il.

Le président de la Commission de déon-