



# La Lettre Euro

*Lettre européenne des réseaux commerciaux*

2/3<sup>E</sup> TRIMESTRES 2002

## FAUT-IL REEQUILIBRER LES RELATIONS FRANCHISEUR - FRANCHISE ?

**Lettre ouverte au Président d'honneur de la FFF Michel Micmacher à propos  
de sa communication dans Franchise Magazine n°172**

Le Franchiseur est un entrepreneur qui a pris des risques, dépensé beaucoup d'énergie et d'argent pour créer son concept et le rendre réitérable, c'est à dire franchisable. Il est par conséquent légitime qu'il ait un retour sur son investissement. Pour cela il doit nécessairement garder le contrôle de son réseau.

La Franchise est un système de management et de pouvoir "vertical", contrairement à la coopérative qui n'est qu'une fédération d'indépendants répondant au principe "un homme – une voix" et dont le pouvoir est "horizontal" et démocratique.

Le Franchiseur est le propriétaire de son réseau, à la différence de la coopérative où le Président, élu démocratiquement, n'est qu'un cadre supérieur. Cela fait toute la différence.

S'il devait y avoir un rééquilibrage franchiseur-franchisé, le franchiseur perdrait à la fois le contrôle et le capital et l'objet même de son développement, c'est à dire la valeur de sa société et de son réseau.

Le dialogue entre le franchiseur et ses franchisés est nécessairement naturel et quotidien. Les franchiseurs savent bien que sans structure de dialogue, sans communication "cordiale" avec les franchisés, il n'est point de réseau durable.

Vouloir transformer la franchise en coopérative serait une grave erreur.

L'intégration des franchisés dans la FFF conduit inéluctablement à l'ambiguïté. L'ambiguïté crée le doute.

L'influence des franchisés, membres de la FFF, ne conduirait-elle pas à transformer et à faire glisser insidieusement les règles de la franchise vers la "coopérative", au détriment des intérêts des franchiseurs ?

Vouloir rééquilibrer les rapports franchiseur-franchisé c'est prendre le risque de marginaliser la franchise en France.

Attention aux dérives !

O.G.

# UN FORMAT DE PILOTAGE ELABORE POUR LA FRANCHISE

Les méthodes modernes issues du Management par la qualité et du contrôle de gestion ont amené les grandes entreprises à définir des normes standard de pilotage à travers les " Balanced Scorecards ". Certains de ces modèles dérivés s'appliquent au cas de la Franchise.

objectifs en transversalité des quatre axes. Ainsi la détermination d'un objectif induit la définition d'autres objectifs ou sous-objectifs sur un axe différent.

Sur un plan méthodologique cela permet au Manager de se sortir un moment du quotidien pour garder une certaine hauteur de vue sur sa stratégie, ses objectifs à court et moyen terme et leur cohérence interne.

De la sorte, le retour à l'opérationnel se réalise de façon plus efficace quand chacun sait pourquoi il agit.

Exemple de cadrage BSC appliqué aux Réseaux (voir schéma A)

## 1 – RAPPEL DU MODÈLE INITIAL – LA BSC

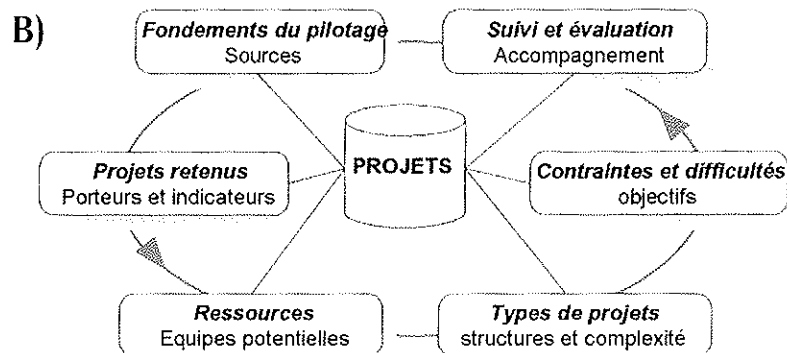
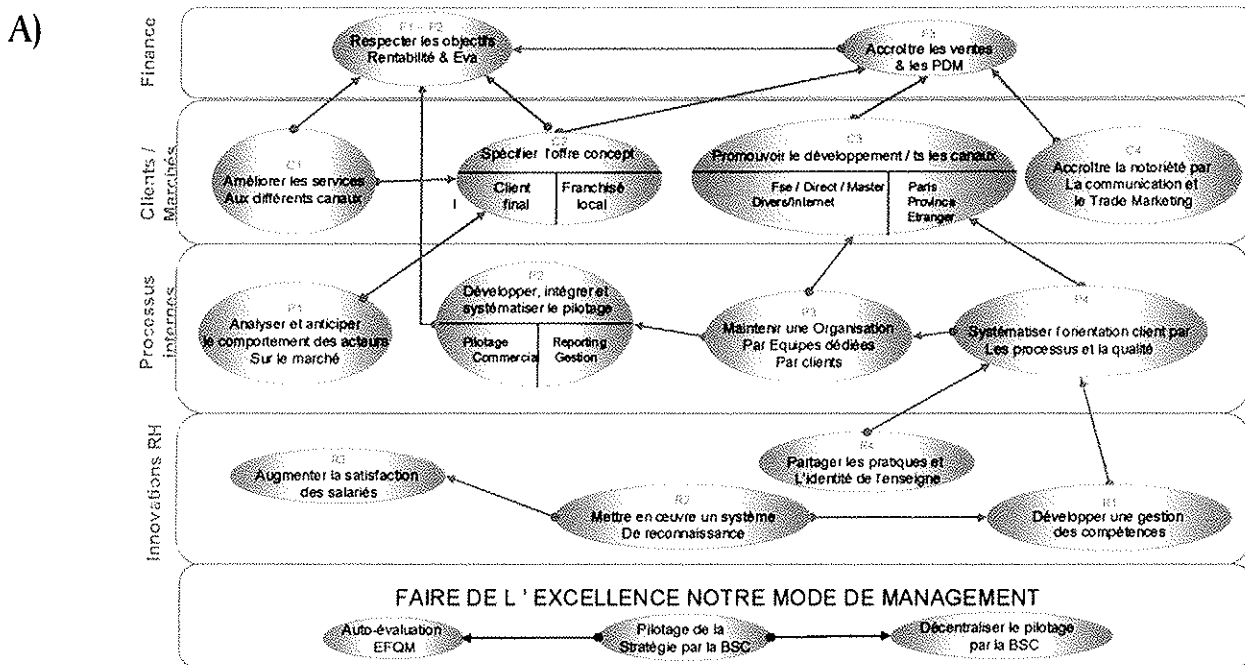
le pilotage par la BSC consiste à identifier les principaux objectifs stratégiques puis à convertir ces objectifs stratégiques en sous-objectifs sur quatre axes principaux :

Axe financier, Axe Clients, Axe processus, Axe RH-Management.

La véritable valeur ajoutée de la réflexion qui précède sa mise en œuvre consiste à rechercher et à trouver les liens de cause ... à effet, ou de mise en cohérence des différents objectifs et sous

## 2 – LE PILOTAGE PAR LA BSC

Cette première étape définie, rappelons-nous que l'intérêt du système est de piloter au mieux l'entreprise.



Dans cette démarche préalable des objectifs classés par axes, il apparaît le plus souvent que les moyens ne sont ni définis ni existants pour pouvoir mettre en œuvre pleinement la stratégie alors définie. Un certain nombre d'initiatives ou de projets émergent alors pour permettre d'opérationnaliser cette réflexion préalable et la traduire dans les faits.

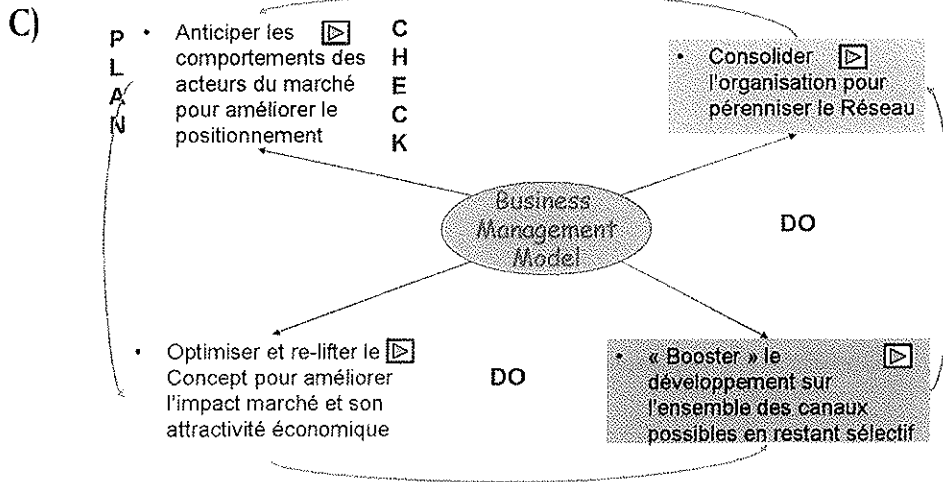
L'analyse des besoins suivra ensuite une démarche classique de conduite de projet (voir schéma B)

À la suite des indicateurs seront mis en place en fonction des objectifs fixés par axes et seront suivis en pilotage.

- Les priorités d'actions,
- les responsables d'indicateurs,
- les valeurs cibles étant fixées,
- la mesure régulière des résultats et performances amènera à prendre suffisamment tôt des mesures correctives ou à anticiper des situations.

Priorités excellence - Porteurs des projets

Indicateurs - Fréquence - Valeurs cibles



### 3 – POUR UN MODÈLE DE MANAGEMENT SPÉCIFIQUE À LA FRANCHISE

La mise en œuvre de ces outils dans le domaine de la Franchise s'adapte relativement bien si les Responsables ou Managers de l'entreprise participent suffisamment à l'initialisation des choix possibles et à la définition d'un plan stratégique.

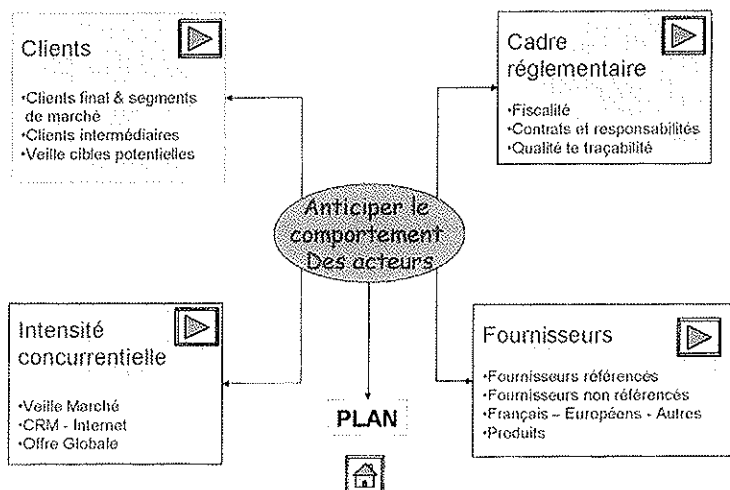
Cependant cette réflexion préalable habituellement travaillée sur la base des métiers spécifiques aux Réseaux et à la Franchise (Développement, Marketing, Animation, Logistique, Services centraux...) ne doit pas faire oublier par sa traduction chiffrée aux effets structurants sur l'organisation, le cadre de réflexion dans lequel elle s'inscrit.

Ainsi la mise en œuvre d'une BSC Franchise passe-t-elle par la définition d'un Business Model Management (BMM©) spécifique à la problématique d'entreprises en Réseau.

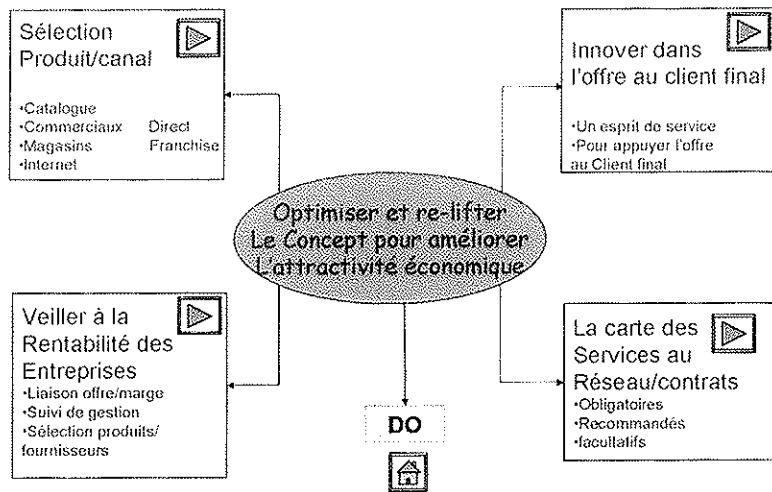
Nous donnons un exemple de construction raisonnement appliqué à la Franchise (voir schéma C).

Ainsi de façon régulière le Manager garde-t-il en tête ses obligations de moyens le destinant à améliorer son Management et ses performances dans le format d'une boucle Plan-Do-Check-Act (PDCA). Pour chacun de ces thèmes sous-jacents des objectifs seront définis. Nous listons ci-dessous pour l'exemple la définition des différents objectifs appliqués au cadre d'une franchise déjà développée.

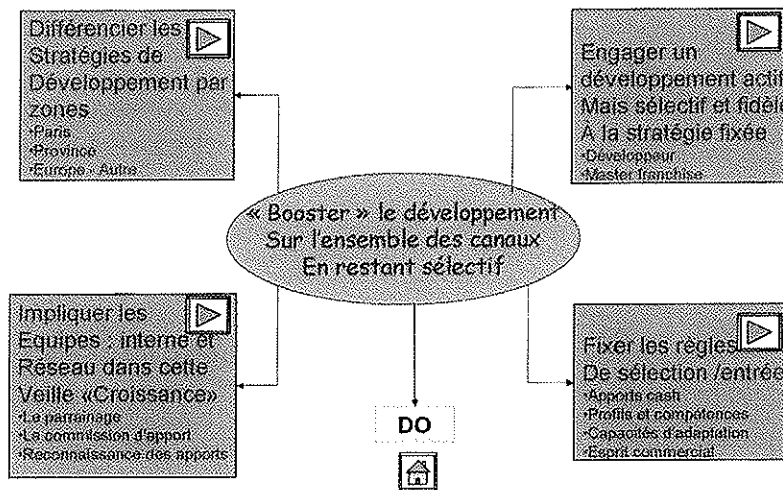
#### A – Ne pas oublier d'anticiper le comportement des acteurs



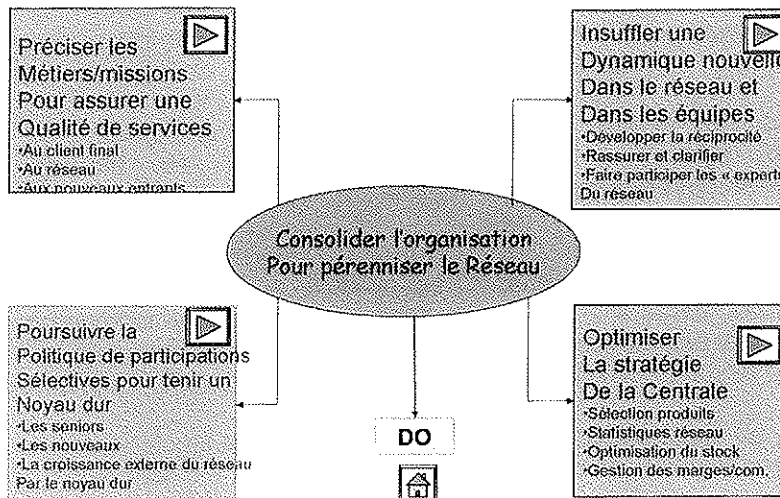
B – Optimiser et re-lifter le Concept en permanence pour en améliorer l'attractivité



C – "Booster" le développement sur l'ensemble des canaux ...en restant sélectif



D – Consolider l'organisation pour pérenniser le réseau



Comme le montre cet exemple, l'adaptation de la méthode des Balanced Scorecards à travers un format de réflexion adapté au Business model établi en fonction de l'occurrence de l'organisation (cadre de réflexion du Management) – ici la Franchise –, permet de structurer l'analyse stratégique et le pilotage des Réseaux.

Naturellement chaque cas est spécifique et le cadre des informations communiquées ci-dessus reste très générique tant sur la base du format BSC que du BMM.

En attendant, il reste parfois plus prudent d'adopter une méthode plutôt que de conduire à l'aveugle.

Gérard CHAPALAIN, GAST Finance

# DISTRIBUTION SELECTIVE : LA LOGISTIQUE PREND UNE NOUVELLE PLACE

A la suite de la mutation dans le secteur de la parfumerie sélective, de la création de chaînes de distribution intégrée ou en franchise et de l'adhésion de parfumeurs indépendants à ces réseaux, la distribution sélective est amenée à évoluer.

Devant cette intégration grandissante, il est apparu nécessaire aux grandes chaînes intégrées, et notamment aux réseaux de franchise, de faire évoluer la distribution sélective.

Certains franchiseurs ont mis en place un système original d'approvisionnement pour les franchisés par l'intermédiaire d'une structure destinée à regrouper toutes leurs commandes. Les commandes sont ainsi centralisées et livrées en un lieu unique, puis acheminées vers les points de vente franchisés.

Le franchiseur négocie également les conditions commerciales avec les marques sélectives pour le réseau tout entier.

Les chaînes succursalistes bénéficient déjà de cette structure. Les marques sélectives ont donné leur accord et approvisionnent les différentes structures qui acheminent ensuite les produits vers les points de vente. Il devient indispensable de faire bénéficier les réseaux de franchise de ce mode d'approvisionnement.

Il convient alors de s'interroger sur le sort du contrat de distribution sélective et sa nécessaire évolution afin de s'adapter aux nouvelles données du marché.

Les marques sélectives font preuve cependant d'une certaine réticence envers les réseaux de franchise et mettent en avant l'*intuitu personae* essentiel dans les relations entre marques et distributeurs agréés. L'évolution demandée par la plupart des franchisés des réseaux ne met cependant pas en péril les éléments essentiels du contrat de distribution sélective et notamment l'*intuitu personae* et l'application des critères qualitatifs de sélection.

En d'autres termes, les critères classiques de sélection seront toujours remplis par les distributeurs. Les marques sélectives bénéficieront de surcroît d'un avantage supplémentaire : le franchiseur devra d'abord s'assurer que le franchisé remplit bien les critères de sélection tout au long du contrat. Si les critères de sélection doivent toujours être remplis quant aux conditions requises par un distributeur pour être

agréé par une marque sélective (I), la logistique et notamment la procédure de commandes, l'approvisionnement et les conditions commerciales, sont nécessairement amenés à évoluer (II).

## I - LES CRITERES DE SELECTION DEMEURENT INCHANGES

Les critères de sélection définis par la jurisprudence communautaire pour qu'un candidat soit agréé par une marque sélective demeurent inchangés.

### a - Qualification professionnelle en parfumerie

Le distributeur doit remplir des critères de formation précis, le plus souvent être titulaire d'un CAP d'esthétique. Les réseaux de franchise en parfumerie exigent la même formation professionnelle.

### b - Visualisation du lieu et du point de vente

Le point de vente doit correspondre au prestige et à la notoriété des marques sélectives. Le point de vente est visité par les représentants des marques sélectives afin de déterminer sa conformité aux exigences qualitatives des marques sélectives. Il doit présenter à la vente de manière permanente des marques sélectives concurrentes, suffisantes à illustrer l'image et la notoriété des produits des marques sélectives.

### c - Installation du point de vente

L'installation du point de vente est appréciée sur la base de critères objectifs et notamment, la qualité de l'environnement extérieur et intérieur, la qualité de présentation des produits cosmétiques et la place réservée au conseil et à la démonstration.

### d - Chiffre d'affaires minimum annuel

Le distributeur agréé doit réaliser un chiffre d'affaires minimum annuel déterminé par les marques sélectives.

### e - Approvisionnement

Le distributeur agréé doit passer ses commandes exclusivement aux marques sélectives, tout en ayant la possibilité de s'approvisionner auprès de tout distributeur exclusif ou détaillant agréé installé dans un pays de l'Espace Economique Européen.

Ce dernier point doit être nécessairement adapté aux nouvelles exigences, ce qui n'affaiblit en rien la notion de distribution sélective.

Il devient indispensable que les franchises en parfumerie sélective puissent bénéficier des mêmes avantages en matière de logistique que les chaînes intégrées. Pour cela, la logistique doit nécessairement évoluer vers une centralisation des commandes et une plus grande intégration, les marques sélectives devant traiter en priorité avec la tête de réseau plutôt qu'avec les franchisés individuellement.

## II - LA LOGISTIQUE DOIT NECESSAIREMENT EVOLUER

Devant la mutation et la concentration du secteur de la parfumerie, les chaînes intégrées ont mis en place un système centralisé de commandes et d'approvisionnement par les marques sélectives en une adresse unique.

Certaines chaînes de franchise ont mis en place un système similaire permettant de centraliser les commandes, les règlements et permettant de négocier les avantages commerciaux pour tout le réseau et non plus pour chaque point de vente individuellement.

Cette nouvelle logistique permet le respect de l'*intuitu personae*, voire un contrôle renforcé. Le franchiseur s'engage à s'assurer, avant toute passation de commande, que le franchisé est bien signataire d'un contrat de distribution sélective avec chaque marque sélective et a donc bien été agréé.

### a - Passation des commandes

Les commandes de produits sont passées directement par le franchiseur aux marques sélectives, selon les conditions générales de vente de ces dernières ou toute condition spécifique négociée.

Les produits sont livrés directement par les marques sélectives à la structure et sont acheminés par le franchiseur dans les points de vente franchisés à hauteur de leurs commandes.

Les produits sont facturés au franchiseur par les marques sélectives. Le franchiseur effectue les paiements aux marques sélectives pour le compte du réseau.

Il se porte ainsi du croire envers chaque marque sélective du bon paiement par les franchisés.

Pour éviter que le franchiseur demande remboursement aux marques sélectives en cas de non paiement par le franchisé, et en garantie du paiement au franchiseur de toute somme qui lui serait due par le franchisé, ce dernier remet une garantie bancaire au franchiseur.

L'avantage des commandes centralisées est de permettre aux marques sélectives d'être informées en temps réel des commandes passées, grâce à une liaison informatique de la structure et de l'état des livraisons dans les points de vente franchisés.

#### *b – Négociation des relations commerciales*

Les négociations annuelles concernant les ouvertures de comptes et les objectifs globaux devant être réalisés par les franchisés s'agissant notamment des remises sur factures, des avances sur rémunération annuelle et/ou des remises de fin d'année, du plan d'animation marketing, sont également négociés entre le franchiseur et les marques sélectives pour le

compte de chaque franchisé. La rémunération globale est versée par les marques sélectives au franchiseur.

Toute rémunération au titre des conditions ainsi négociées est versée par la marque au franchiseur qui adresse ensuite à chaque franchisé la quote-part correspondant aux objectifs qu'il aura réalisés.

Le franchiseur informe ses franchisés des objectifs globaux ainsi négociés, ainsi que la quote-part leur incombant.

Les marques sélectives reverseront au Franchisé la quote-part lui incombant correspondant aux objectifs dans le délai d'un mois à compter de l'encaissement par le franchiseur de la rémunération globale.

Les avantages de ce nouveau système sont certains pour les marques sélectives :

- force de vente,
- point de livraison unique,
- frais de transport réduits,
- personnel réduit,
- absence d'aléa dans la passation des commandes,
- rotation du stock plus importante,

- optimisation du chiffre d'affaires (les minimum seront automatiquement atteints, voire dépassés grâce au volume des commandes)
- le franchiseur est du croire des obligations des franchisés à l'égard des marques sélectives,
- information en temps réel des points de vente dans lesquels les produits seront livrés,
- meilleure traçabilité des produits, ce qui évite les ventes hors réseau.

Cette nouvelle logistique va permettre aux réseaux de franchise plus de souplesse dans la gestion des stocks et les volumes négociés avec les marques sélectives.

La structure centralisée peut constituer une puissance d'achat permettant aux réseaux de franchise de survivre face aux grandes enseignes qui tentent de monopoliser le marché. Elle va également permettre aux marques sélectives de faire évoluer le contrat de distribution sélective. Les marques sélectives doivent cependant être prêtes à perdre un peu de leur suprématie en acceptant de collaborer avec un nouvel intervenant, le franchiseur.

Catherine KALOPISSIS  
Avocat à la Cour

## LA FRANCHISE A L'INTERNATIONAL : UN NOUVEL APPORT JURISPRUDENTIEL

Le Tribunal de Commerce de PARIS vient de rendre un intéressant jugement dans un litige dont nous avons eu à connaître et qui opposait la Société GENEVIEVE LETHU à une ancienne franchisée espagnole.

Par-delà les faits particuliers de l'espèce, la motivation du Tribunal pose des principes tout à fait pertinents en matière d'internationalisation d'une franchise.

Dans cette espèce, la franchisée soutenait en effet qu'un franchiseur se devrait d'appliquer, lorsqu'il entend ouvrir un point de vente à l'étranger, les mêmes principes que ceux mis en œuvre à la création du réseau.

Le fait de traverser une frontière devrait-il cependant obliger le franchiseur "à réinventer la roue" !

C'est ainsi que le franchisé se plaignait d'avoir joué lui-même le rôle de "pilote".

Où voit-on cependant qu'une implantation à l'étranger exigerait l'ouverture d'une ou de plusieurs unités-pilotes préalables ? !...

Ne faut-il pas considérer, tout au contraire, que, dès lors qu'un concept a fait ses

preuves en France, rien n'interdit au franchiseur de l'exporter, sans qu'il ait besoin de le revalider au travers de pilotes ?

Et ce d'autant plus lorsqu'il existe des similitudes entre le pays d'origine (celui du franchiseur) et celui d'implantation ou en raison de la nature de la franchise.

Autant l'implantation d'une chaîne de brasseries dans un pays du Maghreb relèverait de la gageure (les musulmans ne buvant pas d'alcool et ne mangeant pas de porc), autant l'ouverture d'un magasin GENEVIEVE LETHU dans la péninsule ibérique (au surplus, sur l'une des plus prestigieuses avenues de Barcelone, elle-même capitale de la Catalogne, l'une des plus riches régions d'Espagne) n'avait rien de fantaisiste, pour autant que la franchisée se montre compétente.

C'est ce qu'avec raison a jugé le Tribunal de Commerce de PARIS pour qui :

*"Il est constant que le concept de la Société GENEVIEVE LETHU a fait ses preuves depuis de nombreuses années tant en FRANCE qu'à l'étranger (notamment au PORTUGAL) ; que rien ne lui interdisait de l'exporter en*

*ESPAGNE alors qu'il n'apparaît pas que les Arts de la Table soient radicalement différents entre la FRANCE et l'ESPAGNE, sans qu'il ait été besoin de le revalider au travers d'un pilote ; que l'ouverture directe d'une première franchise sur l'une des avenues les plus prestigieuses de BARCELONE ne présentait donc aucun "caractère anormal".*

Quant au fait que, selon la franchisée, "l'intervention du franchiseur en Espagne ayant été effectuée selon les mêmes modalités qu'en FRANCE, elle était nécessairement inadaptée", le Tribunal l'écarte en jugeant que "la demanderesse n'établit pas quelles modalités auraient été mieux adaptées alors que la proximité géographique et culturelle des deux pays explique que le cadre d'intervention ait pu valablement y être identique".

On ne peut que se féliciter d'un tel jugement qui tourne le dos à une vision franco-française du monde et qui s'inscrit dans le mouvement continu d'ouverture de notre pays sur l'étranger et, tout particulièrement, sur l'Europe.

Rémi de BALMANN  
Avocat à la Cour



## ATTENTION ! NOUVELLES REGLEMENTATIONS EUROPEENNES

### I - LE PARLEMENT EUROPEEN LIBÉRALISE LES VENTES PROMOTIONNELLES...

Le 4 septembre dernier, le Parlement Européen a adopté en première lecture un nouveau Règlement très libéral concernant les soldes, rabais ou autres jeux et concours.

Ce texte a pour but de permettre à la grande distribution de mener ses opérations au niveau européen sans tenir compte des spécificités nationales. Il a été jugé que les législations nationales sont trop restrictives, ce qui nuit au commerce intracommunautaire.

En France, l'adoption de ce nouveau texte pourrait remettre en question l'interdiction des ventes avec prime, l'interdiction des loteries commerciales, le caractère saisonnier des soldes ainsi que l'interdiction de la revente à perte.

Néanmoins la France a la possibilité de conserver sa propre législation interdisant

la revente à perte et limitant les soldes à des périodes précises.

Toutefois, en vertu du "principe de reconnaissance mutuelle" toute entreprise peut se prévaloir de sa législation nationale dans tous les pays de l'Union Européenne : certaines sociétés étrangères implantées en France pourront donc, si leur législation nationale l'autorise, réaliser les ventes promotionnelles interdites dans l'Hexagone.

En d'autres termes, cette réglementation risque de nuire aux entreprises françaises car l'Etat français ne pourra pas s'opposer à une action promotionnelle interdite effectuée sur son territoire par une entreprise étrangère.

Le Règlement doit obtenir l'approbation du Conseil des Ministres avant de pouvoir entrer en vigueur en 2005.

### II - ... MAIS INTERDIT LE " SPAMMING " SUR INTERNET

Le Parlement Européen a adopté le 12 juillet dernier une nouvelle Directive

concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques. Cette nouvelle Directive interdit expressément le "spamming", c'est à dire l'envoi de e-mails commerciaux ou publicitaires non sollicités.

La nouvelle interdiction concerne tous les vendeurs en ligne. En effet, dans la plupart des cas, l'acheteur en ligne est invité à cocher une case sur le site marchand : "oui, je désire recevoir des offres commerciales de la part de ...". De manière quasi-systématique, cette case est pré-cochée par défaut. Le plus souvent, le consommateur ne fait pas attention à cette case et ne la décoche pas.

Dorénavant, cette manière de procéder est interdite. La case devra être cochée par le consommateur de manière expresse et délibérée. La France a jusqu'au 31 octobre 2003 pour transposer la Directive en droit national.

## FRANCE...FRANCE...FRANCE...FRANCE...FRANCE...FRANCE...

## LE GOUVERNEMENT PREVOIT DES MESURES EN FAVEUR DES CREATEURS D'ENTREPRISES

Le 7 octobre dernier le Premier Ministre a présenté un projet de loi très favorable aux créateurs d'entreprises.

Malgré la création ces dernières années des Centres de Formalité d'Entreprises (CFE), l'adoption de la loi NRE qui permet de " démarrer " une SARL avec un apport initial en capital limité à 1.525 € et la simplification de certaines procédures, la création d'une entreprise restait toutefois un parcours du combattant.

L'ensemble de mesures proposé par le Gouvernement répond aux trois objectifs suivants : rendre la création d'entreprise peu coûteuse, rapide et simple.

Le projet de loi prévoit à cette fin :

### I - LA RÉDUCTION DU CAPITAL MINIMAL DE LA SARL À 1 €

La création d'une société reste juridiquement subordonnée à l'apport d'un capital minimum. La réduction de ce capital à 1 € vise l'objectif de rendre la création d'entreprise accessible aux personnes ne dis-

posant pas de disponibilités financières immédiates et d'éviter leur endettement avant le début de l'exploitation.

### II - L'INSTAURATION DE RÉCÉPISSÉ PROVISOIRE ET DE LA DÉCLARATION PAR INTERNET

Cette mesure répond au souci de rapidité de la création d'entreprise. En effet, le dépôt de la déclaration pour l'immatriculation au RCS et la réception de l'extrait du registre public valant notification de l'inscription peuvent durer un certain temps, ce qui constitue une période "morte" pour le créateur d'entreprise.

Une valeur juridique sera désormais conférée au récépissé de dépôt du dossier, appelé Récépissé de Création d'Entreprise (RCE), qui permettra à l'entreprise de débiter son activité sans délai.

La déclaration de création d'entreprise sera également possible par voie d'Internet.

### III - LA SIMPLIFICATION DES FORMALITÉS

Préalablement au dépôt du dossier au RCS, le créateur d'entreprise devait effectuer un certain nombre de formalités : obtenir l'homologation des statuts par le fisc, obtenir un récépissé bancaire de dépôt du capital, trouver un local pour le siège social etc. En outre, le créateur d'entreprise devait signer non seulement la déclaration unique, mais également diverses attestations sur l'honneur complémentaires.

Désormais, ces formalités seront supprimées ou aménagées.

Par ailleurs, les règles de domiciliation vont subir une transformation : les créateurs d'entreprise pourront domicilier leur entreprise à leur propre domicile pendant 5 ans.

Le projet de loi sera présenté à l'Assemblée Nationale en janvier prochain et rentrera probablement en vigueur courant 2003.

## FRANCHISE ET PROPRIETE DE LA CLIENTELE

### LA QUESTION EST TRANCHEE : LA CLIENTELE APPARTIENT AU FRANCHISE

La société Audika avait conclu deux contrats de franchise avec les sociétés Seta et Vaucluse Audio.

Le contrat contenait des dispositions régissant les fichiers clientèle. Le franchisé s'obligeait à constituer un fichier concernant toute sa clientèle existante ou future avec laquelle il a été mis en contact. Le franchisé avait l'obligation d'exploiter ce fichier selon les normes mises au point par le franchiseur et à lui en rendre compte.

A l'exception du fichier national pour la politique de communication du franchiseur, il était expressément stipulé que le fichier du franchisé restait sa propriété exclusive, le franchiseur renonçant à l'exploiter à l'issue du contrat, quelle qu'en soit la cause. Une clause pénale était prévue en cas de violation de ces obligations par l'une ou l'autre des parties.

Les sociétés Seta et Vaucluse Audio, tombées en redressement judiciaire, ont résilié le contrat et se sont affiliées à un nouveau réseau, ENTENDRE.

Le franchiseur a alors informé les clients de son fichier de l'identité de ses nouveaux correspondants. Les anciens franchisés ont saisi la Chambre Arbitrale de Paris afin, notamment de voir condamner le franchiseur pour détournement de clientèle.

La société Audika soutenait que les fichiers du franchiseur et du franchisé comportaient nécessairement des noms identiques.

Le Tribunal arbitral a considéré que la seule interprétation conforme à l'esprit du contrat de franchise était de constater que le fichier national du franchiseur n'était composé que des prospects ayant réagi à une action publicitaire du franchiseur, le fichier personnel du franchisé se divisant quant à lui en trois catégories :

- sa clientèle existante,
- les prospects résultant d'une action publicitaire locale,
- la clientèle future ayant pour origine une action de prospection nationale.

S'agissant de cette dernière catégorie, le Tribunal a considéré qu'elle était transférée vers le fichier du franchisé à compter de la prise de contact avec le franchisé.

Les arbitres ont justement énoncé que la conservation d'un droit pour le franchiseur à contacter toute personne ayant été un jour un prospect, revenait à vider de son sens la reconnaissance au franchisé d'un droit exclusif sur son fichier.

Le Tribunal arbitral a donc considéré que le franchiseur avait commis un acte de concurrence déloyale par tentative de détournement de clientèle et a condamné le franchiseur au paiement solidaire de la somme de 200.000 F à titre de clause pénale à ses anciens franchisés.

La société Audika a interjeté appel. La Cour d'Appel de Paris, dans son arrêt du 24 janvier 2002 a admis le détournement de clientèle et a condamné le franchiseur à verser solidairement la somme de 100.000 francs à chacune des sociétés Seta et Vaucluse Audio.

*(Cour d'Appel de Paris  
24 janvier 2002  
Audika c/ Seta - Vaucluse Audio)*

La Cour de Cassation s'est prononcée dans un arrêt du 27 mars 2002 sur la question de la propriété de la clientèle et a clairement énoncé que la clientèle appartient au franchisé.

Des locaux commerciaux avaient été donnés à bail à une société devenue franchisée Conforama au cours du bail. A l'expiration du bail, les preneurs ont notifié un congé à leur locataire avec refus de renouvellement et offre d'une indemnité d'éviction.

Les preneurs ont assigné leur bailleur en paiement de l'indemnité d'éviction. Les juges d'appel ont fait droit à leur demande et les propriétaires se sont pourvus en cassation.

Ils soutenaient qu'un locataire ne pouvait avoir un fonds de commerce en propre

sans justifier d'une clientèle liée à son activité personnelle indépendamment de son attrait en raison de la marque du franchiseur, ou sans justifier que le droit au bail, élément du fonds qu'il apporte, attire la clientèle de manière telle qu'il prévaut sur la marque.

En d'autres termes, les juges d'appel n'avaient pas recherché en quoi le franchisé avait une clientèle liée à son activité personnelle, indépendamment de la marque du franchiseur ou en quoi le droit au bail prévalait sur la marque.

La Cour de Cassation a rejeté le pourvoi.

La Cour a affirmé que si une clientèle est attachée au plan national à la notoriété de la marque du franchiseur, la clientèle locale n'existe que grâce aux moyens mis en œuvre par le franchisé.

La clientèle fait partie du fonds de commerce du franchisé. Même s'il n'est pas propriétaire de la marque et de l'enseigne mises à sa disposition pendant la durée du contrat de franchise, la clientèle est créée par son activité, avec des moyens mis en œuvre à ses risques et périls. Le franchiseur reconnaissait enfin le droit aux franchisés de disposer des éléments constitutifs de leur fonds.

*(Cass. Com. 27 mars 2002  
Consorts Trévisan c/ Basquet)*

Au vu de l'arrêt de la Cour de Cassation, l'on peut revenir sur l'arrêt du 24 janvier 2002 et s'interroger sur la troisième catégorie de clientèle appartenant au franchisé, la clientèle future ayant pour origine une action de prospection nationale.

Contrairement aux clients existants du franchisé et à ceux ayant répondu à une action de publicité locale, les clients ayant répondu à une publicité nationale du franchiseur n'appartiennent-ils pas au franchiseur ? Leur utilisation par le franchisé ne pourrait-elle pas dans ce cas être considérée comme un acte de concurrence déloyale par le franchisé ?



## RUPTURE DES CONTRATS

### UNE FAUTE GRAVE DU FRANCHISE JUSTIFIE LA RESILIATION ANTICIPEE DU CONTRAT DE FRANCHISE A DUREE DETERMINEE

La société de franchisage des restaurants "La Boucherie" (SFRB), exploitant un concept de restaurants spécialisés dans la commercialisation de viande bovine, a conclu un contrat de franchise avec deux sociétés, l'une à Rennes et l'autre au Mans, toutes les deux gérées par la même personne physique, Monsieur B.

Lors de l'exécution du contrat, le franchiseur avait constaté plusieurs manquements des sociétés franchisées à leurs obligations contractuelles.

Ainsi, Monsieur B. a été pénalement sanctionné pour avoir effectué une publicité comportant des allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur en diffusant une publicité faisant référence à de la viande faussement présentée comme 100% française, et pour avoir trompé les consommateurs sur la composition des produits servis. De surcroît, le restaurant franchisé au Mans a été sanctionné pour avoir contrevenu aux règles d'hygiène et pour avoir méconnu les règles de déclaration de congélation de denrées animales ou d'origine animale.

Au vu de ces faits, le franchiseur a constaté que les sociétés franchisées dirigées par Monsieur B. avaient violé le contrat de

franchise en n'assurant pas à la clientèle un service de qualité conforme à l'image de marque du réseau de franchise.

Se prévalant de l'inexécution partielle des obligations contractuelles par les sociétés franchisées, le franchiseur a mis en œuvre une clause résolutoire et a assigné ses franchisés devant les tribunaux en résiliation anticipée du contrat à leurs torts exclusifs.

Les juridictions du fond ont donné raison au franchiseur constatant la résiliation anticipée du contrat de franchise aux torts exclusifs des franchisés et les condamnant à des dommages-intérêts pour le préjudice porté à l'image du réseau.

Monsieur B., au nom des sociétés franchisées, a formé un pourvoi en cassation.

Il a prétendu que l'inexécution partielle d'un contrat à durée déterminée ne peut pas donner lieu à sa résiliation anticipée, à moins que l'inexécution porte sur une clause essentielle du contrat. En outre, Monsieur B. a contesté la condamnation aux dommages-intérêts au motif que le franchiseur n'ait subi aucun dommage matériel ni manque à gagner.

La Cour de Cassation a approuvé la constatation faite par la Cour d'Appel concernant la gravité des faits reprochés aux sociétés franchisées. Elle a ensuite souligné que le contrat de franchise conclu entre les parties prévoyait une clause résolutoire de plein droit en cas de manquement des franchisés à leurs obligations contractuelles.

La Cour a donc constaté que cette clause a été régulièrement mise en œuvre et a confirmé la résiliation des contrats aux torts exclusifs des franchisés.

En ce qui concerne le préjudice porté à l'image du réseau, la Cour de cassation a statué en ces termes : *"la faute commise (par les franchisés) avait porté atteinte à la notoriété de la marque et de l'enseigne La Boucherie et jeté un discrédit sur l'image du réseau, la Cour d'appel a ainsi caractérisé l'existence d'un trouble commercial constitutif d'un préjudice, peu important que ce trouble n'ait pas été traduit par une baisse immédiate du chiffre d'affaires"*, ce qui justifie l'octroi des dommages-intérêts.

(Cass. Com., 6 mai 2002, Sté Resto Le Mans, Sté BB'S c/SFRB)

### LE CONCEDANT N'EST PAS TENU D'AIDER A LA RECONVERSION DU CONCESSIONNAIRE

Pour faire face à l'effondrement du marché, la SA Fiat a décidé de réorganiser son réseau de concessionnaires. Dans ce cadre, de nombreux contrats ont été rompus dont celui de la société Sofisud, concessionnaire Fiat depuis 1984. La période de préavis d'un an a été respectée par le concédant.

La société Sofisud a alors assigné son concédant en dommages-intérêts pour résiliation abusive du contrat. La Cour d'Appel de Paris a satisfait à sa demande en soulignant que le principe de bonne foi et de loyauté contractuelle imposent

au concédant *"à veiller à ce que ces concessionnaires puissent partir sans perdre le fruit de leur participation à l'effort commun, contrepartie de leur engagement au sein du réseau"*.

La société Fiat a formé un pourvoi en cassation. La Haute juridiction a tout d'abord souligné que *"la société Fiat avait respecté le préavis contractuel propre à permettre au concessionnaire de réorganiser sa reconversion"*.

La Cour de Cassation a ensuite précisé que *"le concédant n'est pas tenu d'une obli-*

*gation d'assistance du concessionnaire en vue de sa reconversion"*. Par conséquent, elle a cassé la décision de la Cour d'Appel de Paris qui avait reproché au concédant de ne pas avoir assisté son concessionnaire dans ses pourparlers avec un éventuel repreneur.

On peut en déduire que seule l'obligation d'un préavis raisonnable s'impose au concédant, la reconversion future reste à la charge du concessionnaire.

(Cass. Com., 6 mai 2002, SA Fiat Auto c/SA Sofisud)

## LA RESILIATION UNILATERALE D'UN CDI DANS LE CADRE D'UNE REORGANISATION DU RESEAU N'EST PAS ABUSIVE

La société Actis Barone a conclu en 1988 et 1989 avec la société Fiat France des contrats de concession à durée indéterminée pour la distribution des automobiles Fiat et Lancia.

Le 15 avril 1995 le concédant a informé son concessionnaire qu'il entendait faire application de la clause contractuelle de résiliation des contrats avec un préavis d'un an. La décision de résiliation était prise suite aux impératifs économiques auxquels devait faire face le concédant et la nécessité d'une réorganisation du réseau.

La restructuration du réseau s'est traduite par la privatisation des succursales et la modification de la carte des concessions, ce qui a conduit à la suppression de la concession accordée à la société Actis Barone.

Le concessionnaire a donc décidé d'assigner son concédant en justice pour rupture déloyale du contrat dans la mesure où il a dissimulé au concessionnaire ses véritables intentions et a amoindri sa pos-

sibilité de négociation de cession de son fonds de commerce.

Les juges de première instance ont débouté le concessionnaire de ses demandes. Ce dernier a formé appel de la décision.

La Cour d'Appel de Paris a tout d'abord constaté qu'il ne pouvait être fait grief au concédant d'avoir, consécutivement à la crise traversée par le marché de l'automobile en 1993, conçu et élaboré un plan de restructuration.

La Cour a ensuite souligné que le concédant était libre de réorganiser son réseau. Elle a relevé également que le concédant n'avait pas manqué à son devoir de loyauté lorsqu'il avait participé courant 1994 à hauteur de 400.000 F au projet d'aménagement du local de son concessionnaire, aménagement qui n'avait pas été spécifique aux marques distribuées et avait été intenté sur l'initiative du seul concessionnaire.

Enfin, la Cour a retenu qu'en cours du préavis, le concessionnaire s'était rappo-

ché de la société Renault et avait, en toute liberté, signé avec elle un contrat de concession dont rien ne justifiait qu'il soit moins avantageux que celui conclu avec la société Fiat France.

En conséquence, la Cour en a déduit que rien ne démontrait que le concédant a entravé son ancien concessionnaire dans sa reconversion ou lui a laissé croire en la pérennité des contrats de concession.

Le concessionnaire a donc été débouté de toutes ses demandes.

L'arrêt s'inscrit dans la ligne jurisprudentielle selon laquelle le contrat à durée indéterminée peut être rompu par les parties moyennant un préavis raisonnable, sauf abus, et que la résiliation n'est pas abusive lorsqu'elle s'inscrit dans le cadre d'une réorganisation du réseau du concédant.

*(Cour d'Appel de Paris,  
7 mars 2002,  
SA Actis Barone c/SA Fiat France)*

## LA RESILIATION D'UN CONTRAT DE FRANCHISE RELEVE DE LA COMPETENCE DU TRIBUNAL DU LIEU DU SIEGE SOCIAL DU FRANCHISEUR

Le franchisé V. a assigné son franchiseur, la société A.E., en responsabilité pour rupture abusive de son contrat de franchise concernant l'organisation du transport de mobiliers et de produits fragiles. Le Tribunal saisi était celui du lieu de l'exécution du contrat de franchise, à savoir le lieu du siège social du franchisé.

La franchiseur a invoqué l'incompétence du Tribunal saisi au profit du Tribunal de son propre siège social. En effet, le franchiseur a prétendu que le contrat de franchise s'exécutait au siège du franchiseur et non du franchisé.

Après deux ans de procédure portant sur l'incompétence, la Cour d'Appel de Toulouse statuant sur renvoi après cassation, a rendu sa décision en ces termes : "Attendu que l'article 46 du nouveau code de procédure civile offre une option au demandeur en lui permettant de saisir, en matière contractuelle, le tribunal du lieu où s'exécute la prestation de service objet du contrat ; (...) qu'il est donc nécessaire d'apprécier en quel lieu s'exécutent les prestations objet de ce contrat (de franchise) ; que les prestations étant différenciées et dues par les deux cocontractants, le critère ne doit pas être celui du lieu où s'exerce un telle ou telle prestation

ponctuelle mais celui du lieu où s'exerce l'ensemble des prestations propres à la franchise.

*(...) l'essentiel des prestations objet de la franchise étant assuré au siège social de la société A.E. (franchiseur), c'est le tribunal de ce ressort qui doit connaître de la résiliation du contrat".*

*(Cour d'Appel de Toulouse,  
24 avril 2002,  
Vectura c/Atlantique Express)*

## INTERPRETATION DES CONTRATS

### LE CONTRAT DE CONCESSION N'EST PAS UN CONTRAT DE FRANCHISE

La société Anatomia avait conclu avec la société BJ un contrat qualifié de " concession " pour l'exploitation d'une boutique sous l'enseigne " La Boutique du Dos ".

Le contrat conclu initialement pour une durée de 5 ans, avait été rompu après une année d'exploitation. La société BJ a alors assigné son concédant en requalification du contrat de concession en contrat de franchise et demandé son annulation.

Les juridictions du fond saisies du litige ont rejeté les demandes de la société BJ. Cette dernière a formé un pourvoi à l'encontre de ces décisions.

En appui de ses demandes, la société BJ a prétendu que la mise à disposition d'une marque à titre d'enseigne, qui implique d'ailleurs droit de licence, est l'élément

caractéristique du contrat de franchise. Par ailleurs, l'assistance technique permanente prévue par le contrat, avec l'usage de l'enseigne, impliquerait la réunion des éléments essentiels et suffisants du contrat de franchise. La demanderesse soutenait également que l'existence d'un savoir-faire commercial résultait du contrat, qui était de nature médicale et impliquait à ce titre le conseil à la clientèle et la formation du personnel.

La Cour de Cassation a retenu, quant à elle, que si le contrat prévoit la mise à disposition d'un nom commercial, de sigles et de symboles, ainsi qu'une assistance commerciale de la part du concédant lors de la création de l'activité et l'organisation par ce dernier de campagnes promotionnelles, il ne fait toutefois pas référence à l'existence d'un

savoir-faire et ne crée aucune obligation de transmission de connaissances propres caractéristiques d'une franchise.

La Cour a également souligné que l'obligation d'assistance prévue par le contrat consistait en la détermination de quotas d'approvisionnement auprès du seul concédant, relevait précisément du contrat de concession.

Par cette décision, la Cour de Cassation confirme sa position quant à la distinction entre la concession et la franchise : l'existence du savoir-faire et sa transmission restent les éléments essentiels de la qualification du contrat de franchise.

(Cass. Com., 4 juin 2002,  
Sté BJ, M. Bosquet c/ Sté Anatomia)

## EXECUTION DES CONTRATS

### LE DEVOIR DE BONNE FOI ET DE LOYAUTE DANS L'EXECUTION DU CONTRAT DE CONCESSION

La société Garage Schouwer avait conclu un contrat de concession avec la société France Motors pour la distribution exclusive des automobiles de la marque Mazda.

Lors de l'exécution du contrat, la société concessionnaire a connu de graves difficultés financières et a assigné son concédant en responsabilité et en paiement de dommages et intérêts. Le concessionnaire étant mis en liquidation judiciaire, le liquidateur a repris l'instance.

Le concessionnaire reprochait à son concédant d'avoir abusé de son droit de fixation unilatérale des conditions de vente et de prix, ainsi que d'avoir abusivement refusé de déroger à la clause d'exclusivité en interdisant au concessionnaire de représenter la marque Daewoo. Cette attitude du concédant aggravée par la crise générale du marché et de l'appréciation du yen, a été à l'origine des difficultés financières du concessionnaire.

La Cour d'appel a satisfait à la demande du concessionnaire, le concédant a formé un pourvoi devant la Cour de Cassation.

La Cour de Cassation a approuvé la décision de la Cour d'Appel en ces termes :

*"La société France Motors, qui s'était trouvée confrontée à un effondrement général du marché de l'automobile, aggravé par une hausse du yen, avait pris des mesures imposant des sacrifices à ses concessionnaires, eux-mêmes fragilisés, au point de mettre en péril la poursuite de leur activité.*

*(...) Le concédant ne s'est pas imposé la même rigueur bien qu'il disposait des moyens lui permettant d'assumer lui-même une part plus importante des aménagements requis par la détérioration du marché, puisque, dans le même temps, il a distribué à ses actionnaires des dividendes prélevés sur les bénéfices pour un montant qui, à lui seul, s'il l'avait conservé, lui aurait permis de contribuer aux mesures salvatrices nécessaires en soulageant*

*substantiellement chacun de ses concessionnaires."*

La Cour en a déduit que le concédant devait à son concessionnaire la réparation du préjudice qui a résulté de ses agissements déloyaux.

La Cour de Cassation approuve par cette décision la motivation de la Cour d'Appel largement inspirée de la vision solidariste du contrat de distribution. Les magistrats ont notamment reproché au concédant d'avoir tiré un profit personnel alors que le réseau des concessionnaires se trouvait en difficulté. Le concédant doit donc agir "en bon père de famille" et gérer son réseau en préservant les intérêts de tous ses membres.

Cette approche de la Cour constitue une nouveauté qui, toutefois, n'est pas une position de principe.

(Cass. Com., 15 janvier 2002,  
France Motors c/ Noddee)