

Les 7 conflits capitaux de la franchise

Les escrocs sont devenus plus rares dans le monde de la franchise. Mais les conflits restent nombreux. Le bilan des affaires passées devant les tribunaux est riche d'enseignements pour les futurs franchisés.

La franchise est par nature une association conflictuelle : franchiseur et franchisé sont intéressés l'un comme l'autre à la bonne marche du réseau, mais chacun cherche aussi quelquefois à tirer la couverture de son côté. Bien des franchisés attendent de nombreux services de leurs franchiseurs, à commencer par une grande disponibilité. Mais tous ne sont pas prêts à payer ces prestations, et certains rechignent parfois lorsqu'il s'agit de payer les redevances et autres royalties. De l'autre côté, on rencontre aussi des franchiseurs qui considèrent les royalties versées par leurs partenaires comme une sorte de rente perpétuelle. Mais le travers le plus courant des franchiseurs est de présenter leur réseau sous un jour trop flatteur, et

ceci dans le seul but de recruter de nouveaux commerçants. Ces franchiseurs peu scrupuleux donnent ainsi parfois un petit coup de pouce au compte d'exploitation prévisionnel pour laisser croire au candidat qu'il va très vite rentabiliser son affaire et disposer de revenus confortables. Les [mauvaises] surprises n'en sont que plus désagréables - d'où la multiplication des conflits où le prévisionnel surestimé est mis en avant par le franchisé mécontent. Ce n'est pas un hasard si ce thème se place très nettement en tête au hit-parade des conflits, occupant près de la moitié des procès, à en croire certains juristes.

Quand les affaires de chacun marchent, les litiges se règlent le plus souvent à l'amiable, sauf quand l'un des partenaires

Franchisé ou salarié déguisé ? Formule 1 : le poids du beurre

Les sociétés SDHE et SCHE, filiales du groupe Accor, l'un des leaders mondiaux de l'hôtellerie en franchise, sont propriétaires d'un réseau de 300 hôtels économiques Formule 1. Pour les exploiter, elles font appel à des couples de gérants, souvent jeunes, qui créent des SARL avec lesquelles sont signés des contrats de « gérance-mandat ». Olivier et Agnès Daubresse avaient signé un contrat de ce type en juillet 1996 pour exploiter un hôtel à Roncq (59). Ce contrat prévoyait une rémunération de 20 à 22 % du chiffre d'affaires de l'hôtel. Le couple devait rapidement constater qu'il se trouvait dans une situation de dépendance étroite vis-à-vis d'Accor. Des horaires de travail très stricts lui

étaient par exemple imposés, ainsi qu'une obligation de « présence de sécurité » de 24 heures sur 24 d'au moins une personne, excluant tout déplacement du couple ! Les consignes étaient d'une précision telle qu'elles excluaient toute autonomie, comme celle-ci : « À compter de la prochaine commande, veuillez commander des micro-beurriers de 10 grammes au lieu de ceux de 12,5 grammes, selon une note de la direction générale. » (sic) Estimant qu'ils se trouvaient de fait en situation de salariés et non de gérants d'une société indépendante, ils décidaient d'attaquer Accor devant le tribunal de prud'hommes de Paris. Celui-ci s'estimait compétent, ce que

devait confirmer la cour d'appel dans un jugement du 21 décembre 2000. Le tribunal de prud'hommes devrait donc maintenant se prononcer sur le montant des « salaires impayés » dus à Olivier et Agnès Daubresse. Ce jugement est particulièrement important car les formules du genre de celle pratiquée par Formule 1 se sont multipliées récemment sous diverses appellations. Des litiges sont ainsi apparus entre Bouygues Telecom et les « managers » chargés de tenir ses magasins de téléphonie. De même, la « commission-affiliation », système qui tend à s'imposer dans les franchises de distribution de vêtements et chaussures, et qui consiste à placer dans les magasins des affiliés des stocks

dont le franchiseur reste propriétaire, suscite parfois des contestations. Ainsi les franchisés du réseau Bata ont vu leur contrat de franchise requalifié en « contrat de travail » par le tribunal. *Conseil : manifester la plus grande prudence face à toutes les formules comme celles de « gérant-mandat » (utilisée par les compagnies pétrolières pour leurs stations-service) ou de « gérant d'une société d'exploitation », qui dissimulent une dépendance si étroite du « gérant », du « franchisé » ou de « l'affilié » vis-à-vis des patrons de son réseau que leur situation ressemble à celle d'un salarié... sans en présenter les avantages en termes de garantie de revenus et de protection sociale.*

est vraiment trop gourmand. Ainsi, l'enseigne d'origine australienne Cash Converters entendait faire payer 400 000 francs le renouvellement de ses contrats. De même, Yves Rocher, franchiseur pourtant très sérieux, n'a pas hésité à diminuer les marges de ses franchisés. Plus encore, les choses se gâtent quand le commerce périclité. Bien des franchisés sont alors tentés de rejeter, à tort ou à raison, toutes les responsabilités sur le franchiseur. Ainsi les franchisés de Cuisine Plus ont, pendant des années, supporté les méthodes, plutôt cavalières, de leur franchiseur, avant de découvrir, à l'occasion d'un effondrement de leur marché, qu'ils avaient signé un contrat avec un véritable gourou !

Règlement à l'amiable ou procès pour vider l'abcès ?

Quand le litige déborde le cadre de la famille, c'est-à-dire du réseau, et que le divorce menace, plusieurs philosophies s'affrontent sur les moyens de le régler. Aux deux extrêmes, on trouve les partisans de la conciliation et ceux de la bagarre au couteau. *«Même quand on est sûr d'avoir raison, mieux vaut »*

I LES FAUX COMPTES PRÉVISIONNELS

La loi n'oblige pas les franchiseurs à fournir un compte d'exploitation prévisionnel à leurs franchisés. Néanmoins, bien souvent ils en établissent un avec lui. Beaucoup de franchiseurs, dans leurs documents publicitaires, présentent plusieurs hypothèses – hautes, basses, moyennes – de comptes d'exploitation. Pour appâter leurs futurs partenaires, ils ont parfois tendance à « gonfler » ces comptes. Ainsi, quand les résultats ne correspondent pas aux prévisions, les franchisés se retournent contre leurs franchiseurs. À en croire certains juristes, cela ne représenterait pas loin de la moitié des conflits !

Notre conseil

La meilleure solution est d'examiner les comptes des autres magasins de la chaîne avant d'établir ses prévisions. Le futur franchisé doit aussi prendre ses responsabilités et établir lui-même ses prévisions.

Le verdict du tribunal

Un compte d'exploitation ne représente pas une obligation de résultat pour un franchiseur. Dans le commerce, le risque zéro n'existe pas, ce genre de prévisions n'est pas une science exacte. S'il apparaît que le franchisé a commis des erreurs, n'a pas appliqué les méthodes du franchiseur ou a été victime d'une mauvaise conjoncture, et surtout si d'autres magasins sous la même enseigne et dans des conditions équivalentes réalisent des résultats comparables à ceux du prévisionnel, les tribunaux déchargent généralement le franchiseur de toute responsabilité. En revanche, si les résultats s'écartent manifestement trop des prévisions, le franchiseur peut être lourdement condamné. (Voir l'affaire Jeff de Bruges.)



JEFF DE BRUGES CONDAMNÉ À 520 000 FRANCS DE DOMMAGES-INTÉRÊTS

Jeff de Bruges est une enseigne réputée de magasins de chocolat, qui regroupe une centaine de points de vente. Son fondateur et dirigeant, Philippe Jambon, fut président de la Fédération française de la franchise. Si l'affaire est sérieuse, la rentabilité n'est pas toujours au rendez-vous. Ainsi, quand Gérard Adjemian et son épouse ont signé un contrat de franchise avec ce réseau pour lancer une boutique à Aix-en-Provence, le franchiseur avait établi un chiffre d'affaires prévisionnel de 1,4 MF, permettant de dégager un bénéfice de 140 000 francs dès la première année. Or le chiffre d'affaires n'a pas atteint 700 000 francs. Impossible de poursuivre l'activité dans ces conditions : les Adjemian ont vendu leur magasin et perdu de l'argent. Ils ont cependant réussi à démontrer que, si certains magasins Jeff de Bruges obtenaient des résultats de cet ordre, ce n'était qu'après plusieurs années d'exploitation. Le 26 janvier 2001, la 5^e chambre de la cour d'appel de Paris a condamné Jeff de Bruges à verser 520 000 francs de dommages-intérêts aux époux Adjemian.



Commentaire du juriste

«Le franchiseur a présenté de façon fallacieuse au franchisé ses possibilités sur le marché local et l'environnement concurrentiel. La cour a noté une absence de sérieux au niveau de l'évaluation des prévisionnels et estimé que "le consentement du franchisé avait été vicié par une erreur qui portait sur la substance même du contrat". Dans ces conditions, l'annulation du contrat a été prononcée. Conformément à la jurisprudence, le tribunal a donc condamné le franchiseur à rembourser l'intégralité des sommes versées par le franchisé. Il ne faudrait pourtant pas croire qu'un franchisé obtient automatiquement gain de cause dans cette situation : il doit démontrer le bien-fondé de ses critiques, notamment en exigeant que le franchiseur fournisse les éléments qui lui ont permis d'établir les prévisionnels, et en recherchant lui-même les comptes des autres franchisés pour disposer d'un élément de comparaison.»

◀ Monique Ben Soussen, conseil du franchisé

» transiger, expose ainsi l'avocate Monique Ben Soussen, porte-parole du CIDEF, Centre d'information et de défense des franchisés. *Le coût d'une bagarre devant les tribunaux est toujours lourd pour les deux parties, en terme d'image de marque, comme sur le plan humain...* Une opinion que ne partage pas son confrère, Olivier Gast. Celui qui a plutôt pour habitude de défendre les franchiseurs rétorque : *«Un jugement clair permet parfois de mettre de l'ordre dans un réseau. On sait de part et d'autre ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. Cela évite que des comportements nuisibles à l'intérêt général se développent au sein d'une chaîne. Par exemple, notre succès en appel contre certains franchisés dissidents de Phildar les a dissuadés de poursuivre la bagarre. Inversement, quand un franchiseur est nettement en tort, je lui fais comprendre que l'affaire va lui coûter très cher s'il refuse de transiger...»* Un procès pour vider l'abcès ? Encore faut-il être sûr de le gagner. Or la justice n'est pas une science exacte. Il ne suffit pas toujours d'avoir raison, et encore moins de croire dur comme fer qu'on a raison, pour gagner ! Non que les »»

2 LE NON-RESPECT DE LA LOI DOUBIN

Tout franchiseur (ou assimilé) doit remettre à son futur partenaire un «document d'information pré-contractuelle» au moins vingt jours avant la signature du contrat. La non-remise de ce document, ou l'insuffisance des informations contenues dans ce document, sont fréquemment mises en avant par des franchisés pour demander l'annulation d'un contrat. C'est bien souvent un axe d'attaque juridique qui dissimule d'autres causes de conflits très variées.

Notre conseil

Exiger le respect à la lettre de la loi Doubin...

Le verdict du tribunal

Les juges ne condamnent pas systématiquement les franchiseurs qui n'ont pas observé la loi Doubin à la lettre. Les franchisés peuvent en effet recevoir les informations nécessaires par d'autres voies.

3 L'ÉTUDE DE MARCHÉ INCOMPLÈTE

La loi contraint le franchiseur à fournir une étude de marché nationale et locale. Certains franchiseurs se contentent de remettre à leur futur partenaire la liste des commerçants concurrents locaux et... les statistiques nationales de l'Insee sur la profession. Parfois, la situation est présentée de façon un peu trop favorable, ce qui suscite ensuite des litiges.

Notre conseil

Procédez vous-même à votre étude de marché pour vérifier et valider celle du franchiseur !

Le verdict du tribunal

Comme pour les comptes prévisionnels, les décisions sont prises au coup par coup. L'étude de marché n'est pas une science exacte, d'où des jugements divers.



CATIMINI GAGNE SON PROCÈS EN APPEL

Les documents publicitaires de la franchise Catimini, réseau de magasins de vêtements d'enfants, évoquaient un chiffre d'affaires moyen de 2,5 MF par magasin. En avril 1996, la société Hunacle signe un contrat avec cette enseigne afin d'ouvrir une boutique franchisée rue de Courcelles, dans le 17^e arrondissement de Paris. Prudent, le franchiseur ne fixait cependant pour objectif à son partenaire qu'un prévisionnel compris entre 1,5 et 1,7 MF pour la première année. Or, pour ses premiers mois d'activité, le franchisé ne réalisait que 675 000 francs de chiffre d'affaires, contre 958 895 francs prévus. Il attaqua donc son franchiseur en justice et obtenait en première instance l'annulation de son contrat et 511 000 francs de dommages-intérêts. Pourtant, le 13 octobre 1999, la cour d'appel de Rennes revenait sur ce jugement, déboutait le franchisé et le condamnait même à verser 283 935 francs au franchiseur (correspondant à des factures et royalties impayées).



← Olivier Gast, conseil de Catimini

Commentaire du juriste

«La cour a estimé que les prévisions du franchiseur étaient "fondées sur les données connues du marché local" au moment du lancement du magasin, que ces données sont "par nature aléatoires, que d'autres paramètres interviennent, notamment le dynamisme et la compétence du franchisé, l'évolution du marché local et global, les concurrents". Ce jugement fait suite à plusieurs autres, concernant notamment aussi Catimini et le chocolatier De Neuville. Il rappelle que, d'une part, un franchiseur n'est pas tenu à des obligations de résultat et que, d'autre part, quand le franchiseur a établi ses prévisions avec sérieux, on ne peut pas lui reprocher l'évolution des facteurs de commercialité dans un quartier ou une ville. Un franchisé ne peut pas aussi facilement invoquer la responsabilité de son franchiseur quand ses affaires ne marchent pas aussi bien qu'il l'espérait et quand il n'a pas atteint le chiffre d'affaires prévisionnel.»

»» juges soient partiaux ou acquis aux franchiseurs, mais parce qu'ils se trouvent bien souvent confrontés à des dossiers fort complexes. Les pièces et documents présentés par les deux parties vont alors jouer un rôle considérable. Les promesses et engagements verbaux – et sans témoins – ne seront pas pris en considération, alors que le moindre fax ou la moindre lettre recommandée envoyée pour mettre en demeure l'autre partie de respecter ses promesses, ou signaler des dysfonctionnements, comptera peut-être parmi les preuves décisives permettant de prouver la bonne foi de l'un ou l'autre des plaideurs ! Or, le plus souvent, avant qu'il n'y ait conflit, le franchisé se préoccupe peu des documents écrits, et parfois même ne les conserve pas. Quant au contrat pourtant signé en bonne et due forme, c'est quelquefois plusieurs années plus tard qu'on découvre la signification de certaines de ses clauses. Enfin, même quand le dossier est largement en faveur du franchisé, encore faut-il que celui-ci dispose d'un avocat capable de l'utiliser au mieux de ses intérêts.

La jurisprudence de la franchise s'est »»

4 L'INSUFFISANCE PROMOTIONNELLE ET PUBLICITAIRE

Beaucoup de franchisés se plaignent du fait que le franchiseur ne consacre pas assez de moyens pour imposer l'image de leur enseigne. En principe, le budget de communication est financé par les franchisés. L'utilisation de ce budget, l'orientation des campagnes en direction des consommateurs ou de futurs partenaires peuvent donner lieu à des litiges.

Notre conseil

Exiger de contrôler l'utilisation du budget de communication par le biais d'une commission élue de franchisés.

Le verdict du tribunal

Ce litige, en dépit de son importance, fait presque toujours partie d'un ensemble de griefs du franchisé, de sorte que les jugements se focalisent rarement sur ce point.

5 LA MAUVAISE EXÉCUTION DU CONTRAT

Les litiges peuvent être de nature très diverse : de l'insuffisance de l'assistance du franchiseur aux retards de livraison en passant par les prix des articles fournis par le franchiseur ou l'immixtion du franchiseur dans la gestion du franchisé (voir le jugement Yves Rocher).

Notre conseil

Faire lire votre contrat par un juriste spécialisé ou au moins par un commerçant expérimenté avant de le signer.

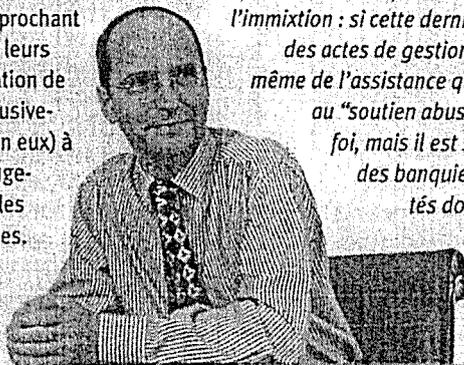
Le verdict du tribunal

Parfois, des clauses considérées comme «abusives» peuvent être rejetées par le tribunal. Quand un franchisé accepte pendant des années son contrat sans sourciller, puis le dénonce soudain lorsque ses affaires vont moins bien, le tribunal est généralement très réticent à le suivre, surtout si ce franchisé touche ou a touché des revenus très confortables.



LE FRANCHISÉ YVES ROCHER CONDAMNÉ... À RÉGLER SES DETTES

En 1991, les époux Dorget ouvrent deux magasins Yves Rocher à Clermont-Ferrand, l'un en centre-ville, l'autre en centre commercial. Leurs affaires semblent marcher : le chiffre d'affaires passe de 2 millions la première année à 6 millions de francs en 1996. Mais les charges s'envolent et les impayés de marchandises s'accumulent, au point que Yves Rocher décide de cesser les livraisons et de ne pas renouveler son contrat, ce qui entraîne le dépôt de bilan. Le couple attaque alors Yves Rocher en lui reprochant à la fois de s'être immiscé dans la gestion de leurs boutiques, de les avoir placés dans une situation de dépendance économique et... de les avoir abusivement soutenus, alors que l'affaire allait (selon eux) à sa perte. La cour d'appel de Riom, dans un jugement du 14 juin 2000, devait les débouter et les condamner à régler leurs livraisons non payées. Le tribunal a en particulier noté que Mme Dorget se versait un salaire annuel de 480 000 francs. Ce qui a fait mauvais effet alors que ces commerçants avaient laissé s'accumuler une dette de plusieurs centaines de milliers de francs. Ils ont donc été condamnés à régler 398 000 francs à Yves Rocher.



Commentaire du juriste

«La cour a écarté les principaux griefs. Elle constate en particulier qu'il n'y a pas eu immixtion dans la gestion dans la mesure où "Yves Rocher n'a pas donné des instructions concernant la comptabilité, la gestion des fonds, l'administration, la direction ou le recrutement du personnel". Il importe de distinguer l'assistance du franchiseur de l'immixtion : si cette dernière doit être condamnée car elle recouvre des actes de gestion à la place du franchisé, il n'en est pas de même de l'assistance qui fait partie du rôle du franchiseur. Quant au "soutien abusif", l'argument peut paraître de mauvaise foi, mais il est souvent invoqué, notamment à l'encontre des banquiers qui dispensent des crédits à des sociétés dont la situation financière est compromise.

Moralité : un franchiseur doit aider son franchisé, mais pas trop. Quant aux franchisés, ils ne doivent pas oublier qu'ils sont des commerçants indépendants, donc responsables.»

« Olivier Deschamps, conseil du franchiseur

DAFFANE

» en effet considérablement étoffée au fil des ans, notamment de par l'adaptation de nos textes au droit européen. Elle est complexe et parfois contradictoire ! La première qualité d'un juriste est donc de savoir dissuader un franchisé, dont le dossier présente trop de failles, de s'engager dans un combat judiciaire hasardeux. La seconde est de savoir négocier avec la partie adverse quand le dossier est solide, de façon à éviter le prétoire, solution qui exclut des procédures durant parfois plusieurs années. Une lenteur qui peut être plus que périlleuse dans le domaine du commerce. C'est pourquoi les jugements, dont les décisions que nous vous présentons sont très significatives, ne constituent que la face découverte de l'iceberg des conflits entre franchiseurs et franchisés. Bon nombre se règlent en général hors tribunal. Enfin, s'il n'existe pas de solution miracle pour éviter les conflits, la meilleure des stratégies reste l'action en amont. Mieux vaut ainsi en effet investir dans le conseil d'un avocat avant la signature d'un contrat afin d'en valider tous les éléments. ♦

Gérard Delteil

6 LES ABUS DU RENOUELEMENT DES CONTRATS

Le renouvellement des contrats est souvent un problème épineux. Certains franchiseurs profitent en effet de l'occasion pour augmenter les redevances, modifier certaines clauses. Quelques-uns exigent en outre le paiement de droits de renouvellement pas toujours justifiés.

Notre conseil

Examiner les clauses de renouvellement avec une attention particulière !

Le verdict du tribunal

Les juges s'en tiennent généralement aux clauses du contrat, sauf s'ils les considèrent comme «abusives».

7 LE NON-RESPECT DE LA NON-CONCURRENCE

Au fil des ans, les franchiseurs sont dans l'ensemble devenus moins exigeants. La plupart s'efforcent cependant d'interdire à leurs franchisés d'exercer la même activité sans modifier au moins le look du magasin, après l'expiration du contrat. Mais certains franchisés, après avoir été formés par le franchiseur, pratiquent aussi le «vol de savoir-faire» sans le moindre scrupule.

Notre conseil

Négocier avec fermeté les clauses de non-concurrence. Certaines sont justifiées par la nécessité de protéger le savoir-faire du franchiseur, d'autres non.

Le verdict du tribunal

Les juges sont généralement sévères avec les franchisés qui ont procédé à un «vol de savoir-faire». Néanmoins, ils tiennent compte de la nécessité pour un commerçant de continuer à travailler après l'expiration de son contrat.



200 000 FRANCS DE DOMMAGES-INTÉRÊTS POUR ÊTRE PASSÉ DE LA FEMME MÛRE À LA MIDINETTE

En août 1995, la société Eurovet signait un contrat avec Marcel Griffon, enseigne réputée de prêt-à-porter féminin, pour ouvrir un magasin à Brive. Le franchisé s'engage à ne vendre que des articles Marcel Griffon, car il fait confiance à son concept de boutique, qui s'adresse traditionnellement à une clientèle de femmes de 50 ans et plus. Or, peu après l'ouverture du magasin de Brive, Marcel Griffon prend un virage radical : ses modèles comme sa publicité cherchent désormais à séduire les très jeunes femmes, sur un créneau très différent déjà solidement occupé par des enseignes comme Kookaï ou Morgan. Changement opéré sans consultation des franchisés, qui va entraîner de nombreuses procédures judiciaires. Le 4 mai 2001, le tribunal de commerce de Paris estimera le préjudice subi par le franchisé à 200 000 francs, et condamnera (en première instance) Marcel Griffon à lui verser cette somme.



Commentaire du juriste

«Cette jurisprudence confirme des principes essentiels : l'image de marque et le positionnement du franchiseur constituent des éléments importants de son savoir-faire. Leur modification brutale peut entraîner la responsabilité du franchiseur en cas d'échec. Cette modification constitue de fait une modification substantielle du contrat de franchise, et suppose par conséquent l'accord préalable du franchisé. Le tribunal a donc sanctionné ce changement brutal de stratégie. Si le savoir-faire et le concept du franchiseur doivent incontestablement évoluer, cette évolution doit être testée dans des magasins pilotes et non imposée à des franchisés qui vont en essayer les plâtres...»

« Serge Meresse, conseil du franchisé

DA-PHANE