

Commerce organisé et diversité commerciale

Rapport présenté par Monsieur Guy BLANCHART
au nom de la Commission commerce
et adopté à l'Assemblée générale du 23 octobre 2014

Avec la collaboration de Madame Céline DELACROIX,
Département de Droit public économique, à la Direction générale adjointe chargée des études et de la mission consultative

Chambre de commerce et d'industrie de région
Paris Ile-de-France
27, avenue de Friedland
F - 75382 Paris Cedex 8
<http://www.etudes.cci-paris-idf.fr>

Registre de transparence de l'Union européenne
N° 93699614732-82

<u>PARTIE 1 PANORAMA DES MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR ENTREPRENDRE EN RÉSEAU</u>	7
I. LA FRANCHISE, UNE AFFAIRE DE CONFIANCE PARTAGÉE	8
1) UN MODELE ECONOMIQUE QUI RESISTE A LA CRISE	8
2) UN MODELE AU CARREFOUR DE PLUSIEURS INTERETS ECONOMIQUES	9
II. LE COMMERCE ASSOCIÉ : UNE PUISSANCE COLLECTIVE D'ACHAT	10
1) LA LIBERTE ENTREPRENEURIALE REPOSANT SUR UN PROJET COMMUN	10
2) UN RESEAU FONDE SUR LA SOLIDARITE DE SES MEMBRES	10
III. LA CONCESSION EXCLUSIVE : UN MONOPOLE DE REVENTE ENCADRÉ	11
1) UN LIEN DE PARTENARIAT FORT	11
2) LA PROFESSIONNALISATION DU RESEAU	11
IV. DU COMMERCE SPÉCIALISÉ AU COMMERCE ORGANISÉ	12
1) ÉVOLUTION DU MARCHÉ	12
2) LES STRATEGIES DES ENSEIGNES : DU MULTICANAL AU CROSS-CANAL	13
<u>PARTIE 2 LES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET SOCIÉTAUX DU RENOUVEAU DU COMMERCE</u>	16
I. LES MUTATIONS DU COMMERCE DANS UN CONTEXTE DE CRISE ÉCONOMIQUE	17
II. VERS UNE PROFESSIONNALISATION DU COMMERCE ORGANISÉ	18
<u>PARTIE 3 PROPOSITIONS DE LA CCI PARIS ILE-DE-FRANCE</u>	20
I. VERS UN ÉQUILIBRE JURIDIQUE NÉGOCIÉ	21
1) AMELIORER LA QUALITE DE L'INFORMATION PRECONTRACTUELLE	21
a) <i>Le cadre légal</i>	21
b) <i>Les contrats concernés par l'obligation d'information précontractuelle</i>	21
c) <i>Les risques d'interprétation divergente du DIP</i>	22

2) GARANTIR LA FLUIDITE DE LA CONCURRENCE	23
a) <i>Prévenir les chevauchements de contrats freinant la sortie du réseau</i>	23
b) <i>Écarter toute limitation légale de la durée des contrats</i>	24
c) <i>Optimiser les conditions de renégociation des contrats renouvelés</i>	24
d) <i>Aménager un délai de préavis en matière de renouvellement des contrats</i>	25
e) <i>Clarifier les modalités de paiement des droits d'entrée</i>	26
f) <i>Évaluer la nécessité d'insérer des clauses de non-concurrence et de non-réaffiliation post-contractuelles</i>	26
3) PROMOUVOIR LE E-COMMERCE DANS LE RESPECT DE L'EQUILIBRE DU RESEAU	28
4) FONDS D'INVESTISSEMENT ET FRANCHISE : UNE RELATION A CONSTRUIRE	30
II. L'ACCOMPAGNEMENT DU RÉSEAU DES CCI PAR DES PRODUITS OPÉRATIONNELS	31
1) INCITER LES FRANCHISES A SE REGROUPER EN ASSOCIATION	31
2) DEVELOPPER DES PRODUITS D'ACCOMPAGNEMENT	31
3) ACCOMPAGNER LA PROFESSIONNALISATION AU SEIN DU RESEAU PAR DES FORMATIONS INTERNES ET EXTERNES	31
4) PROMOUVOIR LE FINANCEMENT PARTICIPATIF EN TANT QUE MOYEN DE LUTTER CONTRE L'ISOLEMENT	31
5) CONCILIER LES OPPORTUNITES DU E-COMMERCE AVEC LA DYNAMISATION DES CENTRES-VILLES	32
a) <i>La création d'une conciergerie numérique en centre-ville</i>	32
b) <i>Les partenariats avec les pure player</i>	33
c) <i>Le programme d'accompagnement « Google pour les pros »</i>	33
d) <i>Les nouveaux moyens de paiement</i>	33

APPROCHE DE BENCHMARK **35**

AUDITIONS **40**

PRINCIPALES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

Parce que le commerce dans son ensemble traverse de profondes mutations (multicanal, cross-canal, modes de livraison), son renouveau est l'occasion de se pencher sur les nouvelles tendances auxquelles les commerçants auront besoin de s'adapter. Ceux-ci devront en effet se différencier qualitativement face à une clientèle à la recherche d'une offre personnalisée.

Afin de permettre aux entreprises de rester toujours plus compétitives et innovantes et répondre aux attentes de leurs clients, la CCI Paris Ile-de-France a procédé à l'analyse des principaux modèles économiques du commerce organisé et propose d'en améliorer le fonctionnement et la dynamique à travers un certain nombre de recommandations et propositions.

1) Promouvoir la lisibilité des contrats d'affiliation

- **Systématiser la référence aux codes de bonnes pratiques ou de déontologie mis en place par les organisations professionnelles et les intégrer dans le Document d'information précontractuel ;**
- **Prévenir les chevauchements de contrats susceptibles de freiner la sortie du réseau** par la mise en place d'une convention-cadre unique pour l'ensemble des contrats formalisant la relation entre un affilié et sa tête de réseau (conditions d'affiliation, contrats d'approvisionnement, baux commerciaux, durée, échéance...);
- **Écarter toute limitation généralisée de la durée des contrats compte tenu de la diversité des secteurs et de leur logique d'investissement.**

2) Optimiser de façon équilibrée les conditions de renégociation des contrats

- Aménager un délai de préavis suffisamment large (en fonction de la durée de la relation) des dates d'échéance du contrat s'il comporte une clause de tacite reconduction, ainsi que pour la dénonciation du non-renouvellement pour les petites structures TPE/PME par lettre recommandée avec accusé de réception (un exploitant de superette n'est pas un hypermarché) ;
- Préciser les modalités de paiement des droits d'entrée ainsi que celles du droit au renouvellement : montant, étalement des sommes dues sur une période limitée à trois ans, durée du paiement différé lorsqu'il existe.

3) Évaluer la nécessité d'insérer des clauses de non-concurrence et de non-réaffiliation post-contractuelles, notamment dans le domaine de la grande distribution alimentaire

4) Promouvoir le e-commerce dans le respect de l'équilibre du réseau

- Inclure systématiquement, dans les documents contractuels, les modalités d'organisation du commerce électronique ;
- Stipuler comment se répartissent les frais de gestion du site internet, le prélèvement sur le budget de communication, la rémunération pour le vendeur en magasin physique...

5) Prévoir des garde-fous afin de préserver le fonctionnement et la stratégie de développement des réseaux de franchise lorsqu'un fonds d'investissement y intervient

- Concilier les objectifs du fonds et les impératifs de gestion de l'entreprise ;

- Rappeler que l'investissement d'un fonds au sein d'un réseau doit correspondre à un engagement sur le long terme en phase avec la stratégie de ce dernier ;
- Donner la possibilité au franchisé de bénéficier d'un droit de préemption sur le rachat des parts.

6) Déployer un accompagnement personnalisé via le réseau des CCI

- Inciter les franchisés à se regrouper en association ;
- Accompagner les futurs franchisés dans l'intégration d'un réseau, aider les franchiseurs à organiser leur expansion compte tenu de la connaissance des territoires ;
- Développer leur professionnalisation par des formations ;
- Promouvoir le financement participatif en tant que moyen de lutter contre l'isolement pour les commerçants indépendants ;
- Concilier les opportunités du e-commerce avec la dynamisation des centres-villes.

Le commerce dans son ensemble traverse de profondes mutations qui traduisent l'essoufflement du modèle traditionnel de la consommation de masse. Si les années 80 ont pu refléter une certaine vision individualiste à travers un marketing personnalisé et les années 90 une autre relativement hédoniste à travers la fréquentation des centres-commerciaux en tant que lieu d'expérience, la consommation d'aujourd'hui se veut créative et collaborative. À l'heure où le client aspire à un « réenchantement » permanent, le commerce de détail traditionnel se place au cœur de défis innovants et suppose de nouveaux modes de distribution tandis que le e-commerce poursuit son expansion.

Pour répondre aux attentes des clients et permettre aux entreprises de rester toujours plus compétitives et innovantes, l'objectif du présent rapport vise à analyser les différents modèles économiques et, le cas échéant, d'en améliorer le fonctionnement et la dynamique à travers un certain nombre de recommandations et propositions d'appui. Enfin, le renouveau du commerce est l'occasion de se pencher sur les nouvelles tendances auxquelles les commerçants auront besoin de s'adapter pour se différencier qualitativement face à une clientèle à la recherche d'une offre personnalisée.

Scénario d'étude retenu par la CCI Paris Île-de-France

Dans un contexte économique incertain, une première option serait de promouvoir exclusivement les avantages compétitifs que représentent, pour un entrepreneur, le commerce associé ou le commerce organisé au risque de négliger d'autres formes de commerce.

Une deuxième option pourrait s'attacher à formuler différentes préconisations en se concentrant exclusivement sur le commerce indépendant compte tenu des défis majeurs de renouveau auxquels il doit faire face et au regard des attentes d'une clientèle toujours plus connectée.

Une troisième option consisterait à tirer le meilleur bénéfice de la diversité commerciale offerte aujourd'hui en France en s'attachant à promouvoir différents modèles qui peuvent être complémentaires, le commerce indépendant pouvant utilement profiter des effets de réseau du commerce organisé pour se développer.

Pour maintenir une émulation commerciale optimale, c'est ce troisième scénario qui a été retenu.

Partie 1

PANORAMA DES MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR ENTREPRENDRE EN RÉSEAU

Il existe, en France, une multiplicité de formats de distribution qui varient en fonction du mode d'organisation entre fournisseurs et distributeurs et du degré d'autonomie qui caractérise leurs relations.

I. LA FRANCHISE, UNE AFFAIRE DE CONFIANCE PARTAGÉE

1) Un modèle économique qui résiste à la crise

Dans un environnement conjoncturel incertain, les réseaux de franchise semblent résister à la crise et suscitent même un certain engouement qui se traduit notamment par l'apparition de nouvelles enseignes sur le marché ou encore la création de nouveaux concepts.

En 2013, la franchise a généré un chiffre d'affaires de 50,68 milliards d'euros. On recense ainsi 1719 franchiseurs et 65133 franchisés¹. Les secteurs phares couverts par les réseaux sont l'équipement de la personne, l'alimentaire, **les services à la personne**, la coiffure/esthétique ayant longtemps occupé la troisième position. Par ailleurs, la microfranchise séduit de plus en plus de candidats, son modèle économique reposant sur des apports financiers moindres (en-dessous de 10 000 euros) et vise principalement les services à la personne².

Si l'immobilier, le bâtiment et l'équipement de la maison sont en baisse en nombre de franchisés, d'autres secteurs connaissent une réelle progression : c'est le cas de l'alimentaire, de l'automobile, de la formation, ou encore l'hôtellerie.

La plus forte progression concerne **la restauration rapide** (+9 franchiseurs et +390 franchisés) et la restauration à thème (+9 franchiseurs et + 80 franchisés)³.

Le poids des secteurs pour les réseaux 2013



Source Fédération française de la franchise

¹ Observatoire de la franchise : <http://www.observatoiredefracnchise.fr/statistiques/chiffres-cles.htm>

² C'est le cas de DOMIDOM spécialisé dans les services de proximité en milieu rural.

³ Selon Franchise service : 9e enquête annuelle de la franchise 2012 (Banque Populaire / Fédération française de la franchise) et Observatoire de la Franchise. <http://www.franchise-service.fr/infos-franchise-4852-les-chiffres-cles-de-la-franchise-a-connaître-en-2013.html>

Le modèle de la franchise rencontre un vif succès en France depuis les années 80 mais il n'existe pas de contrat de franchise type. En effet, même si les règles relatives à l'information précontractuelle prévues par la loi Doubin⁴ ou encore les règles européennes en matière de concurrence font référence à la franchise, elles ne lui sont pas spécifiques.

Néanmoins, compte tenu de la place grandissante prise par celle-ci dans l'activité économique, le droit de la distribution lui consacre une place prépondérante qu'il s'agisse des relations contractuelles et des questions sensibles qui en découlent ou encore des règles propres au droit de la concurrence au droit des contrats, au droit des marques...

2) Un modèle au carrefour de plusieurs intérêts économiques

Système de « **réitération de la réussite** », il repose sur la mise en commun de compétences, de moyens et le partage de valeurs de loyauté. Il génère des avantages tant pour les franchiseurs que les franchisés. Du côté des franchiseurs, créer une franchise requiert un investissement moindre que s'il s'agissait de développer des succursales car les franchisés, en leur qualité d'entrepreneurs, investissent leurs fonds propres et sont responsables de leur entreprise. En outre, **la mutualisation des différents process** (logistique, communication, recrutement...) permet aux franchiseurs de réaliser des économies d'échelle. Pour leur part, les franchisés bénéficient principalement du **soutien**, de l'**expérience** et du **savoir-faire du réseau** en bénéficiant d'un modèle commercial déjà pleinement développé⁵.

À titre d'exemple, dans les secteurs particulièrement réglementés, tels les services à la personne, cette formule peut apporter l'accompagnement et l'encadrement nécessaire aux entrepreneurs souhaitant se spécialiser dans ce domaine, et ce, compte tenu du caractère évolutif de la législation sociale, fiscale et sanitaire propre à ce type d'activité.

En effet, nombreux sont les candidats qui estiment qu'investir dans un « concept clé en main » leur garantira un retour sur investissement automatique. Pour autant, **l'appartenance à un réseau suppose un travail préalable de réflexion et d'analyse** qu'il s'agisse de la réalisation d'une étude de marché, du choix de l'emplacement du local commercial et des capacités de gestion du futur candidat afin de définir au mieux son positionnement concurrentiel.

Mais alors que de nouveaux domaines d'activités sont régulièrement ciblés par la franchise (énergies renouvelables, home staging ...), il apparaît nécessaire de se pencher sur les réelles opportunités offertes par ce modèle économique en s'intéressant aux atouts de redynamisation du commerce qu'il représente mais aussi aux freins éventuels qu'il pourrait comporter en y apportant des recommandations et des solutions.

⁴ L'article 1^{er} de la loi du 31 décembre 1989 vise les contrats par lesquels « une personne met à la disposition d'une autre un nom commercial, une marque ou une enseigne en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité ».

⁵ La transmission du savoir-faire, la mise à disposition des signes de ralliement de la clientèle et l'assistance technique sont considérés comme des éléments essentiels du contrat de franchise qui permettent de le distinguer des autres contrats de distribution et constituent ainsi autant d'obligations pour le franchiseur que de garanties pour le franchisé. Ce dernier accède à une clientèle préexistante et acquiert un savoir-faire, notion que la Commission européenne a très précisément défini comme « un ensemble secret, substantiel et identifié d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du fournisseur et testées par celui-ci ». En ce sens, voir l'article 1er, f) du Règlement (CE) n° 2790/1999 de la Commission, du 22 décembre 1999, concernant l'application de l'article 81, paragraphe 3, du traité à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées.

II. LE COMMERCE ASSOCIÉ : UNE PUISSANCE COLLECTIVE D'ACHAT

1) La liberté entrepreneuriale reposant sur un projet commun

Le commerce associé pèse plus du quart du commerce de détail français avec une présence dans plus de 30 secteurs d'activité et toutes les régions de l'hexagone. Il regroupe des commerçants juridiquement indépendants propriétaires de leurs points de vente, qui se sont associés au sein d'un groupement de commerçants, pour mutualiser leurs moyens et développer des politiques communes : achat, enseigne, savoir-faire, opérations commerciales, services... La structure centrale ainsi constituée est la propriété du réseau. Les commerçants gèrent, organisent, initient de nouveaux projets, développent leurs points de vente en toute autonomie en utilisant les services et les moyens communs développés par le groupement, notamment en terme d'enseigne.

Au 1er janvier 2014, le Commerce Associé représentait : **141,9 milliards d'euros** de chiffre d'affaires, une **croissance de 3,1 %** pour l'année 2013, **516.112 salariés** (points de vente et centrales) :

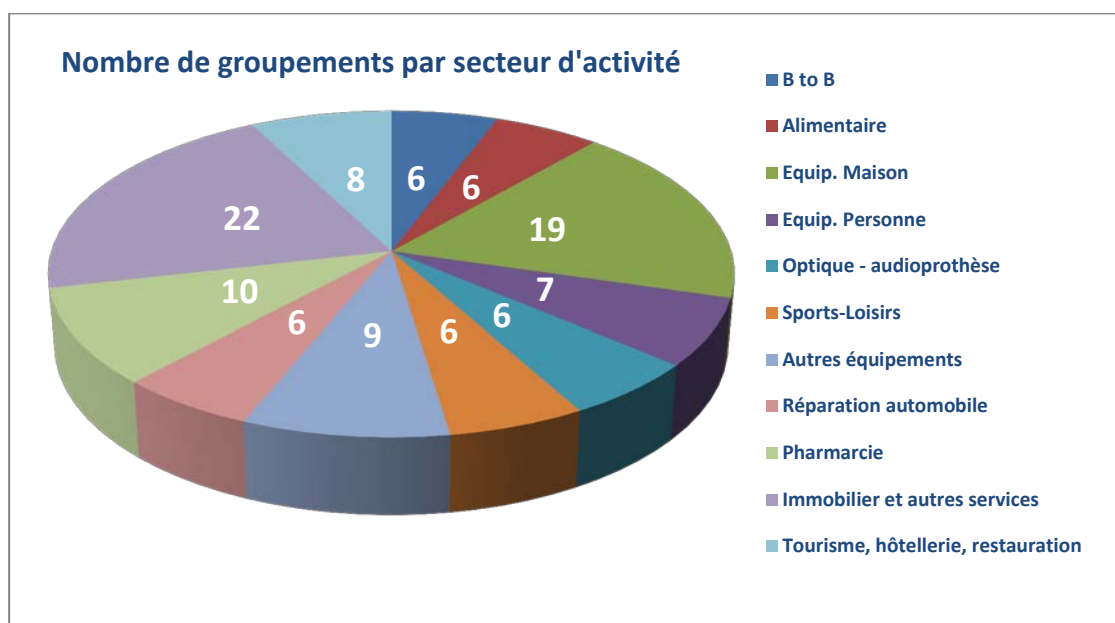


(Source : Fédération des enseignes du commerce associé)

2) Un réseau fondé sur la solidarité de ses membres

Selon la Fédération du commerce associé, s'ils partagent un projet commun, les membres du réseau, en tant qu'associés, partagent également les excédents générés par le groupement (centrale d'achats, filiales, ...). Ces derniers peuvent en effet être répartis, ristournés, auprès des associés. Il s'agit donc d'un **système « vertueux » dans lequel l'ensemble de la richesse créée revient et profite aux points de vente.**

Dans plus de 90 % des cas, la structure centrale d'un groupement de commerçants associés est une Société Anonyme (SA) Coopérative de Commerçants à capital variable. Dans les autres cas, il peut s'agir d'autres formes juridiques qui empruntent, en général, les caractéristiques de fonctionnement coopératif (Groupement d'Intérêt Économique, Union de coopératives, SA, SARL à capital variable).



(Source Fédération des enseignes du commerce associé)

III. LA CONCESSION EXCLUSIVE : UN MONOPOLE DE REVENTE ENCADRÉ

1) Un lien de partenariat fort

Le fonctionnement d'une concession exclusive repose sur la conclusion d'un contrat *intuitu personae* par lequel un groupe, fabricant ou grossiste (le concédant) permet à une entreprise indépendante (le concessionnaire) de distribuer ses produits qu'elle commercialise sous la marque du concédant, lequel lui confère une exclusivité territoriale et pour une durée déterminée. Le candidat souhaitant entrer dans le réseau fait l'objet d'une sélection préalable. Cette relation commerciale inclut l'approvisionnement en produits de la marque, la logistique, la livraison, une enseigne, et une politique commerciale communes : elle ne comporte **pas de droit d'entrée mais une commission sur les ventes**.

Un réseau de concession bien structuré connaît un faible taux d'échec, il en va ainsi du concessionnaire dont la devise consiste à maîtriser sa politique commerciale tout en assurant l'animation du réseau. À ce titre, une politique d'audit interne permet d'identifier les difficultés de ses membres (problème de management, décisions commerciales inopportunes, un traitement de la relation client défectueux) et de trouver les solutions pour y remédier. Cette concession offre un lien de partenariat très fort dans la mesure où des concessionnaires assurent bénévolement l'intégration des « nouveaux » en leur faisant profiter de leurs expériences et c'est notamment le cas du concessionnaire des cuisines Schmidt.

2) La professionnalisation du réseau

La professionnalisation du réseau est une composante essentielle de son succès en assurant une formation qualifiante obligatoire combinant théorie et expérience tout comme l'animation de celui-ci permet à ses membres de progresser via des groupes de progrès travaillant sur des thématiques (construction d'un plan média ...). Enfin, dernière clé du succès, le fait de laisser au concessionnaire une certaine marge de manœuvre, par exemple en termes de communication, le pousse à s'investir personnellement au sein du réseau.

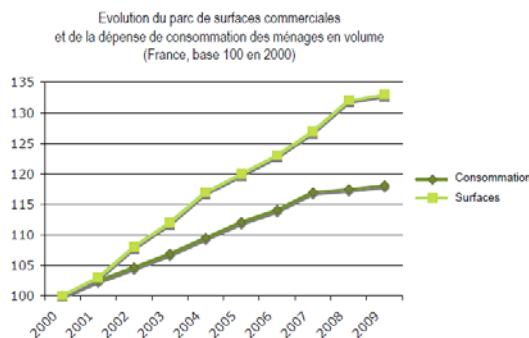
Toutefois, tous les modèles de concessions exclusives ne répondent pas à ces critères d'organisation, les prestations d'assistance du concédant sont parfois limitées et certains contrats à durée déterminée sont conclus pour une durée trop courte sans laisser suffisamment de temps au concessionnaire pour se développer.

IV. DU COMMERCE SPÉCIALISÉ AU COMMERCE ORGANISÉ

1) Évolution du marché

Selon Procos, la fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé, le commerce est dans **une situation de surdensification** commerciale depuis 2008 et sans doute pour les cinq années à venir. Les enseignes n'ont pas d'autre choix que celui de se développer en assurant un volume de ventes déterminé, elles cherchent ainsi à maintenir un niveau de parts de marché suffisant par leur présence systématique en centre commercial.

Découplage de la consommation et des surfaces commerciales



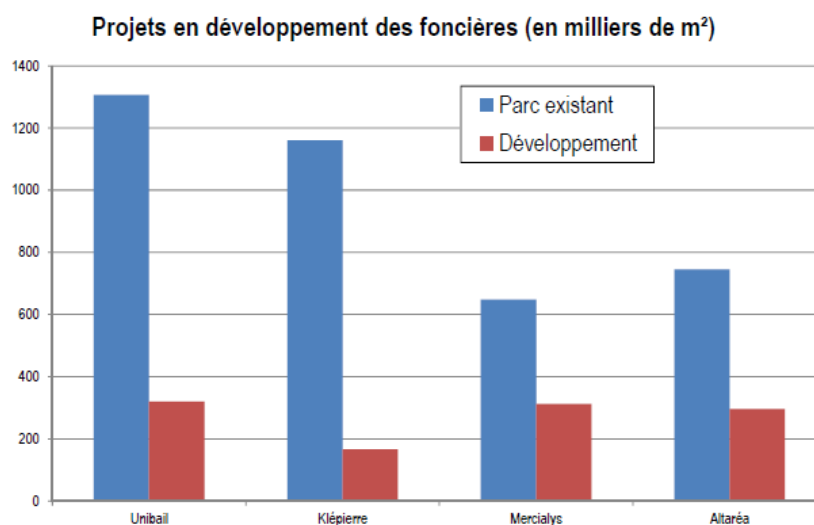
(Source Procos)

Le commerce est un secteur de plus en plus concentré, 60 % des commerces se situent en grande et moyennes surface (GMS), ce qui représente 45 % de chiffre d'affaires dont 40 % en magasins physiques. Le commerce associé monte en puissance tandis que les commerçants indépendants représentent 16 % du chiffre d'affaires et 60 % des commerces sont en périphérie.

La bulle immobilière créée par le développement des foncières génère des loyers commerciaux élevés si bien que les enseignes préfèrent se développer en commerce franchisé ou associé, modèle qui leur permet de disposer des capacités de financement nécessaires pour entrer dans les grands centres commerciaux et négocier l'accès aux meilleurs emplacements.

Parallèlement, le taux de vacance des commerces dans les centres urbains est très élevé dans les petites et moyennes villes alors que les grandes villes résistent. En revanche, les galeries marchandes ne semblent pas affectées par un taux de vacance, notamment celles de proximité, des baisses de loyer pouvant y être négociées, ce qui permet aux sociétés foncières d'ouvrir des équipements au faible rendement prévisionnel.

La bulle immobilière



(Source Procos)

2) Les stratégies des enseignes : du multicanal⁶ au cross-canal⁷

Pour apporter une offre en rupture avec les prestations traditionnelles et uniformisées, les enseignes s'intéressent de plus en plus à la combinaison des canaux numériques (sites marchands, achats sur mobiles, réseaux sociaux) pour drainer la clientèle vers les magasins.

- *L'interdépendance des magasins physiques et d'internet*

Une étude du CROCIS⁸ souligne qu'avec le cross-canal, les différents canaux de distribution sont maintenant liés entre eux, des passerelles se créent et favorisent les synergies. Plus précisément, le client peut maintenant emprunter tous les chemins possibles pour consommer sans nécessairement rester cloisonné à un canal de vente dont la voie serait déjà tracée⁹.

Selon l'Alliance du commerce¹⁰, tous les commerces occupant une certaine place sur le marché doivent se positionner sur le multi-canal. Il s'agit d'une question de compétitivité sans que cette évolution soit pour autant synonyme de la fin du commerce physique qui conserve toujours une forte attractivité : en effet, les besoins d'essayer et d'obtenir des conseils à forte valeur ajoutée restent toujours sollicités par la clientèle.

⁶ Le multicanal désigne le phénomène d'utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et / ou la relation client.

⁷ Le cross-canal est le phénomène constaté selon lequel les utilisateurs utilisent plusieurs canaux de vente pour acheter (ou pas). Il est donc une évolution du multi-canal consistant à proposer différents canaux de vente aux consommateurs.

⁸ Centre régional d'observation du commerce de l'industrie et des services de la CCI Paris Ile-de-France.

⁹ Du multicanal au cross-canal, de nouvelles opportunités pour le commerce francilien, Enjeux Ile-de-France, l'Économie francilienne en bref, n°154 – mars 2013 : <http://www.crocis.cci-paris-idf.fr/detail-5-7/544-Du-multicanal-au-cross-canal-de-nouvelles-opportunités-pour-le-commerce-francilien.html>

¹⁰ L'Alliance du commerce regroupe la fédération des enseignes de l'habillement, le Syndicat national du commerce succursaliste de la chaussure et l'Union du Grand commerce de centre-ville.

- *Un large plébiscite pour les achats en magasin*

D'abord perçu comme un concurrent direct des magasins physiques, les consommateurs européens considèrent aujourd'hui qu'Internet et les magasins sont interdépendants. En effet, **l'expérience shopping reste largement plébiscitée sachant que 70 % des derniers achats des Européens ont été réalisés dans un magasin**, les consommateurs ayant besoin de vivre une expérience « théâtralisée » et de découverte comme le proposent certains concept-store ou des enseignes « iconiques » de l'informatique ou du café¹¹. **Autant d'attentes démontrant qu'il n'est pas nécessaire d'être un pure-player pour être compétitif auprès de la clientèle.** Cependant, comme le souligne Evelyne Chaballier¹², Internet fait revenir en boutique mais il incite aussi le consommateur à moins céder à l'envie de fréquenter les magasins, ce qui l'amène à **consommer de façon plus rationnelle** avec un taux de transformation des achats en magasin de l'ordre de 50 %.

- *L'offre de retrait des achats en ligne dans des casiers en libre-service*

Néanmoins, **pour satisfaire les attentes liées au multicanal, les grands magasins, par exemple, investissent fortement dans la logistique compte tenu des flux de clientèle générés dans les gares** en aménageant d'une part, des systèmes de retrait des achats et en adaptant, d'autre part, les horaires d'ouverture pour une clientèle plébiscitant l'ouverture des commerces alimentaires en début de soirée.

Olivier Badot¹³ observe ainsi que le commerce physique cherche à s'adosser aux lieux de flux par un phénomène de « viscosité commerciale », ce qui porte le consommateur à mutualiser les raisons de fréquentation de lieux comme les gares, les aéroports ou encore les stations-services tout en permettant aux enseignes de réaliser une minimisation extrême de leurs coûts de développement.

Le retrait des achats dans des casiers existe depuis 10 ans en Allemagne. Proposé par Darty depuis octobre 2013 au centre commercial Beaugrenelle, décliné dans l'alimentaire par l'enseigne hard discount Dia en janvier 2014 à Paris (14^{ème}), cette formule donne plus de rapidité, de souplesse et d'autonomie dans leurs achats aux clients.

Prochainement, ce système devrait s'accélérer grâce au partenariat conclu fin janvier entre Geopost, filiale de transport de colis de la Poste, et Neopost, spécialiste des solutions de traitement du courrier. Avec Packcity, les deux entreprises entendent déployer en France un réseau de 1500 consignes automatisées d'ici 2016 « dans les lieux de passage ou de forte fréquentation (gares, centres-ville, centres commerciaux...). Ce modèle économique s'impose déjà comme un compromis gagnant-gagnant, pour les commerçants comme les clients : pour le distributeur il y a un réel intérêt à organiser des multilivraisons en un seul point, qui plus est des commerçants indépendants se penchent également sur ce modèle.

- *L'émergence de nouveaux concepts*

De nouvelles approches du commerce se développent également à travers l'installation de **stands et magasins éphémères en centre-commercial** à des périodes données. De même, pour approcher davantage une clientèle située dans des zones nouvelles, entre 40.000 et 100 000 habitants, de **nouveaux concepts de « proximité »** destinés aux citadins se diversifient tels que les formats de l'équipement de la maison se développant sur des surfaces de 400 m² ou encore les distributeurs de produits culturels qui se déclinent sous le modèle de la franchise. C'est le cas de la FNAC qui a initié ce mode de développement en 2012 via son magasin pionnier situé à La Roche-sur-Yon. L'enseigne a opté pour un choix stratégique qui consiste à opérer un bouleversement de

¹¹ Selon une étude réalisée par l'Observatoire Cetelem 2014, « Magasins et Internet : interdépendance imposée par les consommateurs » : <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/observatoire-cetelem-2014-magasins-et-internet-linterdependance-imposee-par>.

¹² Professeur associé à l'Institut français de la mode (IFM).

¹³ Professeur associé à l'ESCP Europe.

son assortiment, de son offre de produits techniques, et de services tout en optimisant les bénéfices du multicanal pour la clientèle, un bilan positif de ce magasin pourrait susciter l'intérêt de nouveaux candidats¹⁴.

Du côté des commerçants, non affiliés, on observe une tendance à coupler les offres de produits et de services, une coiffeuse organise par exemple des ateliers coiffure ou encore des commerces complémentaires travaillent ensemble : un centre de bronzage et d'esthétique « s'associe » avec un prestataire spécialisé dans les trampolines et structures gonflables pour les enfants pendant que leurs parents bénéficient de soins...

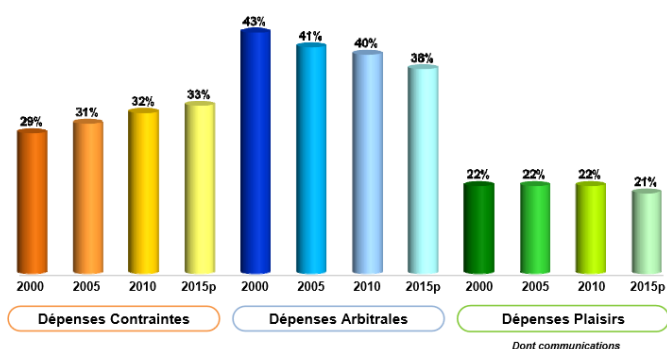
¹⁴ Aujourd'hui, la FNAC dispose de 20 magasins en franchise (8 en duty free, 8 en gares et 4 en proximité). Une cinquième ouverture en ville est attendue à Compiègne au deuxième trimestre 2014 : « La Fnac s'arme de patience pour se développer en franchise », LSA n°2303, 23 janvier 2014.

Partie 2
LES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET SOCIÉTAUX DU
RENOUVEAU DU COMMERCE

I. LES MUTATIONS DU COMMERCE DANS UN CONTEXTE DE CRISE ÉCONOMIQUE

La perception de l'appareil commercial traditionnel disparaît peu à peu au profit d'un commerce en totale mutation, à la fois omnicanal et omniformat. Ce défi est d'autant plus grand pour les commerçants qu'il s'inscrit dans un contexte de crise affectant durablement le pouvoir d'achat des ménages, contraints de procéder à des arbitrages budgétaires au détriment des dépenses d'agrément¹⁵. Cette tendance est d'ailleurs confirmée par une estimation de l'INSEE réalisée en 2012, celle-ci indiquant que les dépenses contraintes passeront de 29 % en 2000 à 33 % à l'horizon 2015 et celles ouvertes à arbitrage se réduiront d'autant.

Evolution des coefficients budgétaires en France entre 2000 et 2010, prévisions 2015
(en % des dépenses de consommation des ménages)

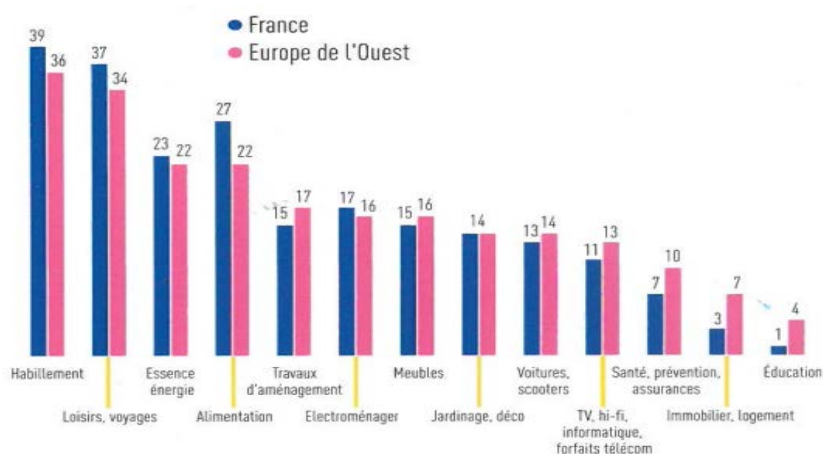


Source : estimations et prévisions d'après INSEE

Le secteur de l'habillement souffre tout particulièrement de la conjoncture économique, même si d'autres postes de consommation sont en net recul, les Français préférant sacrifier ces dépenses au profit de l'éducation, la santé et la prévoyance.

Dans quels domaines avez-vous réduit vos dépenses ?

St : Oui - plusieurs réponses possibles.

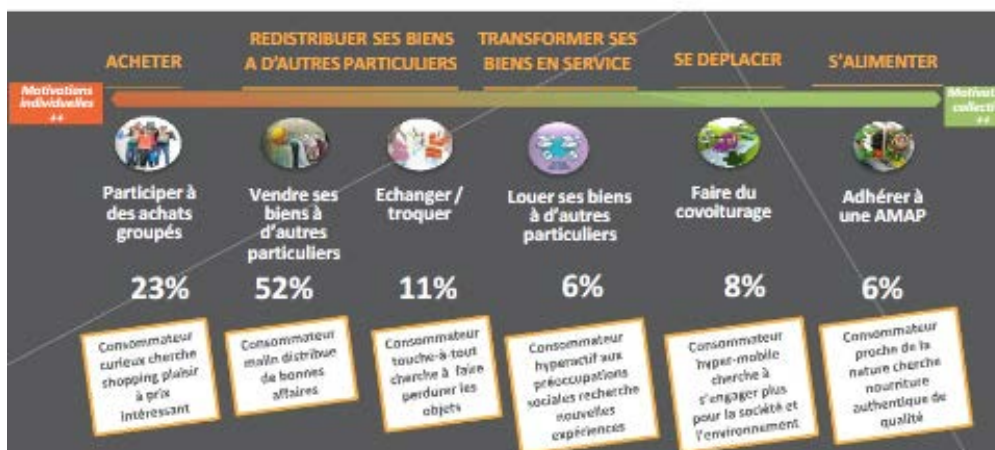


Source : Observatoire Cetelem 2012

¹⁵ Comme l'a souligné Emmanuel Combe, professeur à l'ESCP Europe, à l'occasion du colloque organisé par l'Alliance du commerce, Commerce de crise ou crise du commerce, le 5 juillet 2012.

Les mutations du commerce s'accompagnent d'une transformation des modes de consommation, le consommateur ayant désormais des facettes multiples et souhaitant consommer autrement. En témoigne l'engouement pour la consommation collaborative à travers les achats groupés, les AMAP¹⁶, le covoiturage, la location de biens mais aussi le besoin d'une offre personnalisée, le tout oscillant entre recherche de mutualisation des coûts et préoccupation altruiste. Sans rejeter la société de consommation, il souhaite en reprendre le contrôle et devenir « consom'acteur ¹⁷».

6 pratiques collaboratives passées au crible



Source Ipsos

II. VERS UNE PROFESSIONNALISATION DU COMMERCE ORGANISE

L'analyse des différents modèles de distribution tend à démontrer que le commerce organisé apparaît comme un **accélérateur de transaction**, une vitrine incontournable aussi bien plébiscitée par les entrepreneurs que leurs clients. Pour ces raisons, l'intégration de ces canaux de distribution appelle des compétences impliquant davantage de sélection tandis que les réseaux doivent perdurer et se consolider à travers un accompagnement qualitatif de leurs membres.

La franchise séduit de plus en plus d'investisseurs, de cadres en reconversion, d'anciens salariés de l'enseigne ou encore d'anciens commerçants indépendants et, enfin, tout particulièrement la population féminine, 40 % des franchisés étant des femmes en 2013 contre 36 % en 2009¹⁸.

Ce profil est assez proche en matière de concession exclusive, où le niveau de formation post- bac est de plus en plus élevé, entre bac+2 et niveau master pour certains. Dans le commerce associé, 30 % des créateurs ou des repreneurs sont expérimentés puisqu'ils sont généralement d'anciens salariés du réseau et 35 % d'entre eux sont à la tête de plusieurs points de vente au sein d'un même réseau.

En tout état de cause, quel que soit le réseau pour lequel le chef d'entreprise optera, il apparaît incontournable de créer ou d'appartenir à un réseau professionnalisé assurant suivi et formation continue de ses membres gage d'un partenariat durable. L'Académie de la franchise créée en 2009 par le Fédération française de la franchise illustre cette nécessité en proposant des stages aux futurs franchisés et les franchiseurs pour les aider à acquérir une plus grande maîtrise de leur métier.

¹⁶ Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.

¹⁷ Les Français et les pratiques collaboratives : Qui fait quoi ? Et pourquoi ? Étude IPSOS, avril 2013. <http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/actualites/2013-04-29-consommer-autrement-francais-adeptes-pratiques-collaboratives>.

¹⁸ Source Fédération Française de la Franchise.

Enfin, il découle de l'ensemble de ces observations, la nécessité **d'accompagner le commerce indépendant face aux mutations du commerce** pour lui faire bénéficier des effets de réseaux des différents modèles économiques précités et d'en tirer tous les avantages nécessaires pour rester compétitif et lui assurer un **accompagnement continu** au fil de ses démarches et nouvelles initiatives commerciales.

Partie 3
PROPOSITIONS DE LA CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

I. VERS UN ÉQUILIBRE JURIDIQUE NÉGOCIÉ

1) Améliorer la qualité de l'information précontractuelle

a) Le cadre légal

Depuis l'adoption de la loi Doubin en 1989, une obligation précontractuelle d'information a été mise à la charge du fournisseur et au bénéfice du distributeur aujourd'hui codifiée à l'article L. 330-3 du Code de commerce. À travers le Document d'Information Précontractuel, connu sous le nom abrégé de DIP, le fournisseur a l'obligation de remettre à ses candidats au moins 20 jours avant la signature du contrat, les informations nécessaires pour s'engager « en toute connaissance de cause » au sein d'un réseau. Celles-ci doivent être « sincères » tout en préservant la confidentialité des éléments relevant du savoir-faire.

Doivent notamment être transmises :

- l'historique et les informations légales de la société ;
- le nombre d'unités du réseau ;
- le contact des entreprises en activité et établies en France, avec lesquelles la personne qui propose le contrat est liée par des contrats de même nature que celui dont la conclusion est envisagée ;
- les comptes annuels des deux derniers exercices ;
- l'indication de la durée du contrat proposé, des conditions de renouvellement, de résiliation et de cession, ainsi que le champ des exclusivités ;
- une présentation sur l'état et les perspectives de développement du marché des produits ou services objets du contrat et une présentation du réseau d'exploitants¹⁹.

Ce document engage le fournisseur, en cas de recours du distributeur en justice, après la signature du contrat. En revanche, la remise du DIP n'implique aucun engagement de la part du distributeur. Le délai de réflexion de 20 jours institué par le législateur interdit ainsi au fournisseur de réclamer le versement d'une quelconque somme d'argent avant que cette période ne soit écoulée.

b) Les contrats concernés par l'obligation d'information précontractuelle

La jurisprudence considère que le fournisseur doit remplir cette obligation d'information lorsque, d'une part, il met à la disposition du distributeur un nom commercial, une marque ou une enseigne et que, d'autre part, le distributeur est débiteur d'un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité à son égard²⁰. Si ces deux conditions sont remplies, l'article L. 330-3 du code de commerce s'applique. C'est par exemple le cas pour les coopératives de commerçants détaillants, les concessionnaires, la franchise, la location gérance²¹ ou même encore la commission-affiliation²².

¹⁹ La liste exhaustive des informations contenues dans le document d'information précontractuelle est fixée par le décret n°91-337 du 4 avril 1991 portant application de l'article 1er de la loi n°89-1008 du 31 décembre 1989 relative au développement des entreprises commerciales et artisanales et à l'amélioration de leur environnement économique : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000537032&fastPos=2&fastReqId=754513095&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

²⁰ Cass. com., 19 janv. 2010, n° 09-10.980.

²¹ Cass. com., 10 févr. 1998, n°95-21.906.

²² Ce sera notamment le cas si le contrat du commissionnaire affilié prévoit le bénéfice d'un signe de ralliement ainsi qu'une clause d'exclusivité ou de quasi-exclusivité. Pour mémoire, la commission-affiliation est un contrat par lequel un commerçant indépendant, le commissionnaire-affilié, s'engage à vendre des marchandises en son propre nom mais pour le compte d'une autre personne, le commettant. Bien qu'intégré dans un réseau, le commissionnaire-affilié n'est pas propriétaire du stock.

c) Les risques d'interprétation divergente du DIP

Parmi les informations requises par le DIP, celles relatives au marché ont une importance toute particulière en ce qu'elles **conditionnent la mise en œuvre du projet et ses chances de réussite**. En matière de franchise, par exemple, il est primordial pour le franchiseur comme pour le franchisé de disposer des données permettant d'évaluer si la mise en œuvre du concept en un lieu défini et sur un marché local précis permettra de réitérer ou non son succès.

Une tête de réseau suffisamment prévoyante ne rencontrera pas de difficultés quant au respect des obligations précontractuelles qui doivent être mises à disposition du candidat à l'affiliation : elle participera aux côtés du franchisé à l'étude du marché local ainsi qu'à l'élaboration du compte prévisionnel d'exploitation, ce qui incitera d'autant plus un établissement financier à engager le projet.

Mais lorsque des échecs se produisent, certains sont dus à une surévaluation du chiffre d'affaires prévisionnel opérée par des têtes de réseau « peu diligentes », ce qui produit inévitablement un effet de cascade sur l'édifice financier sur lequel est fondé le projet commercial²³. En effet, un certain nombre de futurs affiliés, notamment dans la franchise, ne disposent pas de la culture du risque entrepreneurial et investissent parfois en se fiant à des prévisions floues. Même si la jurisprudence se montre favorable à l'égard des franchisés sur cette question, l'interprétation de la loi est sujette à controverses.

Afin de prévenir ce type d'échec et de contentieux, il convient de se pencher sur **la précision des informations devant être fournies par le fournisseur sur le fonctionnement de son réseau** et de guider au mieux les professionnels pour éviter toute pratique économiquement pénalisante.

PROPOSITION :

La CCI Paris Ile-de-France propose de systématiser la référence aux codes de bonnes pratiques ou de déontologie mis en place par les organisations professionnelles et l'intégrer dans le DIP.

Chacune des parties ayant une responsabilité commune dans la réussite du projet commercial qui les lie, la CCI Paris Ile-de-France recommande de se référer aux codes de bonnes pratiques mis en place par les fédérations professionnelles concernées, le réseau des CCI etc. À ce titre, le **DIP pourrait utilement être complété en faisant référence à l'existence de ces codes qui ont valeur d'usage et qui devraient être mise à disposition du candidat à l'affiliation avant tout engagement.**

On signalera d'ailleurs que depuis 1974, la Fédération française de la franchise promeut le **Code de déontologie européen de la franchise**²⁴ qui s'impose aux franchiseurs membres de cette fédération et dont l'objectif est d'être « un code des bons usages et de bonne conduite des franchiseurs et franchisés ». Il est un complément des textes français et communautaires ainsi que des textes juridiques applicables au contrat de franchise et **vaut usage** au sens de l'article 1135 du code civil.

Le DIP requiert une présentation de l'état du marché local des produits contractuels et de ses perspectives de développement qui est communément appelée « étude de marché »²⁵. Pourtant, la jurisprudence a pu créer une certaine confusion dans l'interprétation de la loi en considérant qu'il appartient au franchisé de procéder lui-même

²³ Serge Méresse, «La franchise : questions sensibles : le document d'information précontractuel », Colloque à la Cour de cassation, 27 janvier 2012. Revue Lamy, Droit des affaires, Supplément au n°73, juillet-août 2012.

²⁴ <http://www.franchise-fff.com/franchise/reglementation/le-code-de-deontologie-europeen.html>.

²⁵ CA Orléans, 22 oct. 1998, n° 97000899. Un arrêt qui précise que « *ladite loi et son décret d'application (...) exigent une présentation de l'état local du marché et des perspectives de son développement, c'est-à-dire une étude de marché sérieuses fondée sur des analyses réelles* ».

à une analyse d'implantation précise²⁶, un arrêt ayant même jugé qu'il incombait à une franchisee de « *conduire elle-même l'étude de marché local* »²⁷.

Ces deux arrêts ont par la suite été contredits, mais ils indiquent combien **il est important de veiller à ce que la charge des obligations pesant sur le franchiseur ne soit pas inversée**, sachant que lorsqu'une tête de réseau sollicite des capitaux et impose une politique commerciale, il est indispensable qu'elle fournisse informations, analyses et perspectives de développement sur les marchés des produits faisant l'objet du contrat.

La CCI Paris Ile-de-France recommande aux têtes de réseau d'établir des estimations réalistes pour éviter toute confusion susceptible d'induire en erreur un candidat à l'affiliation.

2) Garantir la fluidité de la concurrence

a) *Prévenir les chevauchements de contrats freinant la sortie du réseau*

Plusieurs documents distincts formalisent la relation contractuelle entre la tête de réseau et ses affiliés, qu'il s'agisse du contrat d'adhésion au réseau de distribution (contrat de franchise, groupement coopératif) mais aussi du contrat d'approvisionnement ou encore du contrat de bail, des pactes d'associés, etc. **La multiplication et l'entrecroisement de ces engagements sont source d'insécurité juridique**²⁸ : le plus souvent, leur durée varie, leur échéance n'entraîne pas *de facto* la rupture des autres contrats et la date de sortie du réseau est fréquemment reconductible par tacite reconduction. À cela, s'ajoutent les éventuelles clauses de non-concurrence ou de non réaffiliation pouvant freiner toute velléité de sortie pour le commerçant indépendant.

Recommandation :

La CCI Paris Ile-de-France est invite les professionnels à mettre **en place un contrat-cadre unique pour l'ensemble des contrats formalisant la relation entre un affilié et sa tête de réseau**²⁹.

Au demeurant, on rappellera qu'une telle approche n'est pas inédite, les relations fournisseurs/distributeurs étant régies par une convention unique en matière de pratiques restrictives de concurrence.

Ce contrat-cadre devrait inclure :

- les conditions de l'affiliation et de la participation au groupement ;
- les conditions d'utilisation des services commerciaux apportés à l'exploitant, (services d'approvisionnement, usage des marques et enseignes) ;
- les statuts des sociétés franchisees ou ceux des coopératives et de leur règlement intérieur ;
- les conditions de renouvellement, cession et résiliation des contrats régissant les relations commerciales découlant de l'affiliation ;
- les contrats de location-gérance, les baux commerciaux ;
- le pacte de préférence ;
- la durée et le terme final de la convention d'affiliation ;
- les obligations applicables après rupture ou non renouvellement des relations d'affiliation, clauses de non concurrence ou de non réaffiliation dans les contrats d'affiliation, dans les statuts des sociétés communes ou les pactes d'associés.

²⁶ Cass. Com., 11 févr. 2003, n° 01-03. 932.

²⁷ Cass. Com., 27 avr. 2011, n°10-15.436.

²⁸ Comme cela a pu être souligné par le Sénateur Fauconnier : projet de loi renforçant les droits, la protection et l'information des consommateurs, première lecture, 7 décembre 2011 : <http://www.senat.fr/rap/111-175-1/111-175-11.pdf>.

²⁹ Cette proposition s'inscrit dans le prolongement de l'Avis de l'Autorité de la concurrence (ADLC) rendu en décembre 2010 relatif aux contrats d'affiliation en matière de distribution alimentaire, Avis n° 10-A-26 du 7 décembre 2010 : <http://www.autoritedelaconcurrence.fr/pdf/avis/10a26.pdf> ainsi que du projet de loi renforçant les droits, la protection, et l'information des consommateurs adopté en 1ère lecture par l'Assemblée nationale et le Sénat en 2011.

b) Écarter toute limitation légale de la durée des contrats

D'une manière générale, imposer un délai trop court peut fragiliser la stabilité d'un réseau si le départ des affiliés est fréquent, notamment en matière de franchise tandis que la fixation d'un délai trop long risque de créer un effet d'enfermement comme c'est le cas dans certains systèmes coopératifs. Selon la Fédération française de la franchise, la durée du contrat de franchise varie entre 5 à 10 ans avec quelques exceptions près³⁰. En fonction des secteurs d'activité, on observe que les durées d'affiliation sont très variables : 3 ans correspondent en moyenne à une activité de service compte tenu de la faiblesse des investissements requis, 5 à 7 ans pour les activités de restauration, 6 et 9 ans en matière de distribution, le contrat suivant les échéances du bail 3/6/9.

La fixation d'une durée-type générerait des difficultés de financement pour les affiliés notamment lorsqu'il s'agit d'obtenir plusieurs prêts afin de procéder à la mise aux normes de leurs locaux (achats de matériel, adoption d'un nouveau concept), qui implique la conclusion de contrats pour une durée moyenne de 7 ans.

En outre, tous les secteurs ne requièrent pas le même niveau d'investissement et *de facto* les mêmes durées d'amortissement qu'il s'agisse de l'habillement ou l'hôtellerie.

Recommandation :

La CCI Paris Ile de France est défavorable à une limitation légale de la durée des contrats d'affiliation. La fixation d'une règle limitative aurait pour effet de dissuader un affilié à engager des investissements notamment si les contrats devaient être limités à 5 ans, comme le prévoyait l'Autorité de la concurrence.

Il est ainsi recommandé que **les têtes de réseau définissent des durées d'affiliation adaptées à celles des crédits bancaires nécessaires en matière d'investissement de sorte que les contrats ne se chevauchent pas.**

c) Optimiser les conditions de renégociation des contrats renouvelés

Les contrats d'affiliation sont des contrats commerciaux soumis au droit commun des contrats. Ils peuvent être signés pour une durée indéterminée ou déterminée, renouvelable ou non par tacite reconduction. À la conclusion d'un contrat à durée déterminée, comme c'est le cas en matière de franchise, il convient de stipuler les modalités de son renouvellement, de son non-renouvellement, ou de sa prorogation.

En cas de renouvellement, il arrive que les parties signent un nouveau contrat dont les conditions peuvent être très différentes du contrat initial : évolution du concept de l'enseigne et du savoir-faire, nouveaux investissements en prévision, souhait des parties de faire évoluer certaines clauses en fonction de leurs pratiques, de la loi ou de la jurisprudence, versement d'un droit de maintien ou de renouvellement etc. À ce titre, le commerçant-affilié devra faire preuve de la même vigilance que celle requise à la signature du contrat initial tandis que la tête de réseau sera à nouveau soumise aux obligations de la loi Doubin et notamment aux obligations d'information pré-contractuelles.

En matière de prorogation, celle-ci ne sera possible que si elle a été expressément prévue dans le contrat initial, qu'elle ne revêt pas un caractère automatique et qu'elle fait l'objet d'un accord préalable avant l'échéance du contrat. En tout état de cause, elle n'est qu'un moyen de différer le terme du contrat.

Aussi, d'une manière générale, **les commerçants affiliés doivent être attentifs lors de la négociation du renouvellement de leur contrat.** Lorsque le concept a fait ses preuves et que la politique de l'enseigne s'est assouplie, il est indispensable de conclure des conditions aussi avantageuses que celles accordées aux nouveaux affiliés, ce qui suppose d'être informé sur l'évolution du fonctionnement du réseau, et surtout, que le contrat ne soit pas déjà assorti d'une clause de tacite reconduction. Il convient également de vérifier que le

³⁰ Sur ce point, voir le site de la Fédération française de la franchise : le renouvellement d'un contrat de franchise : <http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/finish/16/294.html>.

périmètre de la zone d'exclusivité n'a pas changé, ce qui n'est pas négligeable lorsqu'il faut investir dans de nouveaux aménagements ou dans du nouveau matériel.

Recommandation :

Lors du renouvellement du contrat, la CCI Paris Ile-de-France préconise **la plus grande vigilance quant à la mise à disposition d'informations préalables supplémentaires sur les conséquences induites par un renouvellement** : le cas échéant, l'obligation de verser un droit de maintien ou de non-renouvellement, l'évolution possible du périmètre de la zone d'exclusivité (diminution ou augmentation) ...

Au-delà, elle conseille aux affiliés d'être bien conscients des **effets indirects du renouvellement du contrat**, notamment en matière de bail commercial dont la durée ne coïncide pas nécessairement pas avec celle du contrat d'affiliation. Il convient, par exemple, de s'assurer que le renouvellement du bail ne soit pas synonyme d'alourdissement de la charge financière pouvant remettre en cause l'exploitation de l'activité commerciale dans le même local.

Pour éviter toute insécurité juridique, elle suggère que l'affilié puisse négocier un renouvellement de contrat dont le terme serait calé sur celui du bail commercial.

d) Aménager un délai de préavis en matière de renouvellement des contrats

La clause de tacite reconduction est souvent insérée dans les contrats d'affiliation. Elle reste aujourd'hui appréciée des commerçants affiliés et notamment des franchisés qui estiment qu'elle leur apporte une sécurité complémentaire en leur permettant de maintenir leur relation contractuelle sans formalité particulière au terme de leur contrat de franchise initial.

Pour autant, elle peut aussi être source d'insécurité juridique. En effet, un contrat commercial initial à durée déterminée qui est tacitement reconduit (sans durée de reconduction) peut devenir un contrat à durée indéterminée pouvant être résilié à tout moment par chacune des parties, sous réserve d'un préavis raisonnable au regard de l'ancienneté des relations commerciales. Aussi, dans l'hypothèse où le contrat est résilié alors que l'affilié vient d'engager des investissements importants, il perd toute possibilité de jouir de l enseigne et du savoir-faire, ce qui présente un risque entrepreneurial majeur.

| PROPOSITION :

Pour éviter toute situation instable s'agissant des clauses de tacite reconduction, il est nécessaire de tenir compte, tant de la diversité des situations des entreprises (taille TPE/PME etc.) que de celle qui existe entre les secteurs. Pour prendre l'exemple de la grande distribution alimentaire, il faut distinguer l'exploitant d'une supérette de celui d'un hypermarché dont le niveau d'information et d'organisation varient considérablement.³¹

En conséquence, pour les petites structures (TPE/PME), la CCI Paris Ile-de-France préconise que la tête de réseau **notifie à son adhérent affilié par lettre recommandée avec accusé de réception les dates d'échéance de son contrat d'affiliation dans un délai suffisamment large (en fonction de la durée de la relation notamment si la contrat comporte une clause de tacite reconduction) ainsi que le délai de dénonciation de non-renouvellement de la convention d'affiliation et les modalités à suivre**³².

³¹ On rappellera que la jurisprudence communautaire et nationale distinguent six marchés différents de la distribution de détail alimentaire : les hypermarchés, les supermarchés, le commerce spécialisé, le petit commerce de détail, le maxi discompteur et la vente par correspondance, Déc. Comm. CE, 25 janvier 2000, Carrefour c/ Promodes. Cons.conc., avis n°00-A-06, 3 mai 2000, Carrefour c/Promodes.

³² En ce sens, Mme Béhar-Touchais, « Les obstacles à la sortie du franchisé », revue Lamy Droit des Affaires, juillet-Aout 2012, Supplément n°73.

e) Clarifier les modalités de paiement des droits d'entrée

Lorsqu'il intègre un réseau, l'entrepreneur doit d'abord verser un droit d'entrée, également appelé redevance initiale forfaitaire³³. Son montant varie selon l'ancienneté du réseau et sa notoriété : il est la contrepartie de la licence de marque, de la publicité nationale ou internationale ainsi que de l'expérience acquise par le franchiseur.

Il est fréquent que, même au moment de la reconduction du contrat, le versement d'un droit au renouvellement ou d'un droit de maintien soit stipulé dans le contrat.

Dans la majorité des cas, il est proposé de payer ces droits directement dès la conclusion. Mais il arrive aussi que le paiement se fasse de manière étalée ou, plus rarement, de le différer au moment de la sortie du réseau. Cette dernière option, peu fréquente, est de nature à faire peser une dette lourde pour le commerçant au détriment des bénéfices attendus.

On rappellera à cet égard que le franchiseur, quelle que soit la forme de la franchise qu'il propose, ne doit pas soumettre le franchisé à des contraintes qui le placerait sous sa dépendance et ce dans le respect de l'identité et la réputation du réseau.

Recommandation :

Lorsque les parties choisissent d'étaler le règlement du droit d'entrée différé sur plusieurs années, il est conseillé de préciser 3 éléments avant la conclusion du contrat-cadre ainsi qu'au moment de la signature :

- le montant des droits ;
- la durée du paiement différé ;
- limiter la période d'étalement à 3 ans compte tenu de la durée moyenne des affiliations.

f) Évaluer la nécessité d'insérer des clauses de non-concurrence et de non-réaffiliation post-contractuelles

Selon la jurisprudence, la clause de non-concurrence a pour objet de limiter l'exercice par le franchisé d'une activité similaire ou analogue à celle du réseau qu'il quitte à condition qu'elle soit limitée dans la durée et l'espace et qu'elle soit proportionnée aux intérêts légitimes du franchiseur au regard de l'objet du contrat³⁴ tandis que la clause de non-réaffiliation interdit la liberté d'affiliation à un autre réseau pendant une période définie³⁵. Toutefois, comme l'a souligné l'Autorité de la concurrence dans son avis émis le 7 décembre 2010³⁶, la Cour de cassation a soumis à de nombreuses reprises les clauses de non-réaffiliation aux mêmes conditions de validité que les clauses de non-concurrence post-contractuelles³⁷³⁸.

³³ Outre les royalties à prévoir sur les ventes de 0,5 à 20 % du chiffre d'affaires hors taxes selon les réseaux.

³⁴ Cass 1re civ., 6 oct. 2011, n°10-24158, « seules sont licites les clauses de non-concurrence limitées dans le temps et l'espace et proportionnées à leur finalité ».

³⁵ Le principe selon lequel les clauses de non-concurrence post-contractuelles imposent une restriction à la poursuite de l'activité, et non une interdiction a été rappelé par la Cour de cassation dans un arrêt du 28 septembre 2010 : Cass.com. 28 septembre 2010, n° de pourvoi 09-13888.

³⁶ Avis précité, p. 41.

³⁷ Cass.com 17 janvier 2006, n° pourvoi : 03-12382; Cass. civ.2^{ème} 10 janvier 2008, n° pourvoi : 07-13558.

³⁸ Et ce faisant, l'Autorité semble même considérer qu'elles pourraient être assimilées en observant que « dès lors que l'interdiction de réaffiliation rend, non pas impossible, mais très difficile la poursuite de l'exploitation du fonds de commerce et sa rentabilité aléatoire, la clause de non-concurrence pourrait valablement être assimilée à une clause de non-concurrence. Tel pourrait être également le cas si un magasin non-affilié n'était pas en mesure d'exercer une réelle pression concurrentielle sur les magasins affiliés », points 148 et 149 de l'avis précité, pages 41 et 42.

En pratique, de telles clauses ont vocation à s'appliquer dans des situations et des durées variables :

- dans la distribution alimentaire, elles jouent en cas de rupture anticipée du contrat, pendant une durée oscillant entre 1 et 2 ans à compter de la résiliation du contrat ;
- d'autres s'appliquent, à l'échéance du contrat ou lorsqu'il a été résilié avant son terme ;
- leur étendue géographique varie selon les enseignes : il peut s'agir du territoire concédé, d'un rayon de 30 km (en zone rurale), 20 km, 15 km, 10 km (en zone urbaine) ou 5 km autour du magasin. Enfin, certaines clauses ne sont pas limitées géographiquement³⁹.

Aujourd'hui, de nombreuses activités ne peuvent s'exercer qu'en réseau sous enseigne compte tenu de la forte dimension des marques dans le commerce, elles-mêmes liées à des conditions d'achats groupés, au marketing, à la notoriété de l'enseigne, à une logistique d'approvisionnement et à la méthodologie informatique.

Si les clauses de non-concurrence et de non-réaffiliation se justifient par la protection des intérêts légitimes de la tête de réseau, de son savoir-faire, leur utilisation peut, dans certains cas, constituer un moyen de verrouiller le marché pour empêcher l'implantation d'une enseigne concurrente et préserver ainsi un avantage concurrentiel comme cela a pu être constaté dans la grande distribution alimentaire⁴⁰. Or, dans la mesure où le commerçant reste lié par une clause de confidentialité permettant de protéger le savoir-faire, il ne semble pas justifié de maintenir des obstacles à la sortie du réseau.

Il en résulte trois remarques :

- 1) On relèvera que si le franchisé ne peut plus exercer son activité dans sa zone de chalandise pendant une certaine durée, cela équivaut à lui faire **perdre son fonds de commerce** du fait de la perte de clientèle ;
- 2) Par ailleurs, un tel bouleversement n'est pas sans effet sur le **bail commercial** qui a été conclu pour l'exercice d'une activité donnée⁴¹. À titre d'exemple, on peut se demander ce qu'un franchisé peut faire de son fonds s'il ne peut l'exploiter ne serait-ce que pendant une année. D'une part, il devra payer à vide un loyer, éventuellement des salaires sans perspective de rentrée, ce qui suppose de disposer d'une trésorerie solide. D'autre part, l'interruption prolongée de l'activité ou l'absence d'exploitation prévue au bail peut justifier **la résiliation du bail**⁴².
- 3) En outre, il semble que le fait d'intégrer un nouveau réseau conduise inévitablement à adopter un autre savoir-faire : le non-renouvellement du contrat ou la rupture de celui-ci implique un délai de préavis pendant lequel des informations stratégiques ne sont plus communiquées. Qui plus est, les signes d'identification des enseignes étant très différents, cela suppose un réaménagement complet des locaux commerciaux qui n'induit aucune confusion chez la clientèle.

³⁹ Point 143 de l'avis précité, page 40.

⁴⁰ Pour mémoire, le projet de loi renforçant les droits, la protection, et l'information des consommateurs adopté en 1ère lecture le 11 octobre 2011 prévoyait de redonner de la liberté aux commerçants indépendants dans le domaine alimentaire en facilitant, à date régulière, les possibilités de changements d'enseigne. Il s'agissait de favoriser la sortie du réseau en limitant la durée des contrats d'affiliation et des clauses post-contractuelles de non concurrence ;

Le projet qui avait été adopté en première lecture prévoyait de réduire la portée des clauses de non-réaffiliation en s'inspirant du règlement n°330/2010 de la Commission du 20 avril 2010 applicable à l'ensemble des restrictions verticales. Ainsi, les clauses n'auraient été licites qu'à la condition d'être limitées aux terrains et locaux à partir desquels l'exploitant exerce son activité pendant la durée de la convention d'affiliation, indispensables à la protection du savoir-faire substantiel, spécifique et secret transmis dans le cadre de la convention d'affiliation et de ne pas excéder un an après l'échéance ou la résiliation de la convention d'affiliation (article L.340-6-1 du Code de commerce adopté à l'Assemblée nationale).

⁴¹ Outre l'hypothèse des baux commerciaux « tous commerces ».

⁴² Au-delà, l'exercice d'une activité non autorisée constitue également une cause de résiliation ou de refus de renouvellement sans indemnité d'éviction, voir même une condamnation du locataire à verser des dommages et intérêts au bailleur.

Recommandation :

Même si les excès liés à ces clauses restent en pratique exceptionnels, il est nécessaire, avant de les insérer dans le contrat, de bien peser leurs conséquences.

En effet, dans le secteur alimentaire, l'interdiction de toute affiliation paraît disproportionnée si elle ne permet pas au commerçant d'exercer de façon viable son activité économique en bénéficiant notamment des services d'une centrale d'achat attachée à une enseigne⁴³.

S'agissant des autres secteurs, de telles clauses devraient également être équilibrées et limitées au magasin objet du contrat en cause de sorte de ne pas créer un abus de dépendance économique. En ce sens, la jurisprudence juge depuis longtemps que les clauses de non-concurrence doivent être limitées dans le temps, dans l'espace et être proportionnées à l'intérêt légitime de la tête de réseau à savoir la protection de son savoir-faire.

Plus généralement pour éviter toute impasse financière dévastatrice, les parties devraient prévoir que lorsque la rentabilité financière n'est pas atteinte au bout de 3 ans, le contrat peut être résilié.

3) Promouvoir le e-commerce dans le respect de l'équilibre du réseau

Pour rester visibles et répondre aux attentes des consommateurs plébiscitant l'accès à une offre multicanal (se renseigner sur les produits, connaître les prix afin de préparer leurs achats avant de se déplacer en boutique), les enseignes sont de plus en plus nombreuses à opter pour la création d'un site marchand. Ce choix stratégique leur permet à la fois de **valoriser les points de vente** et de **promouvoir une image dynamique** de la marque. Une telle approche est aujourd'hui incontournable au risque de disparaître du marché dans les prochaines années.

Actuellement, on distingue trois formes différentes de distribution sur internet :

- le site de l'enseigne fonctionne avec le réseau physique des magasins : la tête de réseau vend ses produits sur internet mais le retrait des produits s'effectue en points de vente et dans ce cas le prix est fixé par cette tête de réseau, les affiliés étant rémunérés au titre de leur intervention dans l'exécution de la commande ;
- le site de l'enseigne est indépendant, ce qui équivaut à la création d'un canal de vente parallèle au développement des magasins physiques ;
- le site de l'enseigne est un site portail qui redirige le client vers le site individuel de chaque distributeur affilié, après avoir spécifié son code postal. Le commerçant a la possibilité de fixer lui-même ses prix, la commande et son suivi sans intervention de la tête de réseau.

⁴³ Plus récemment, on signalera que l'Autorité de la concurrence avait imposé à une enseigne des engagements de suppression des clauses litigieuses estimant que le franchiseur avait durci ses conditions contractuelles à l'occasion d'un changement d'enseigne, pratique susceptible de constituer un abus de dépendance économique. En l'espèce, l'enseigne s'était engagée à supprimer du nouveau contrat la clause de non-concurrence et de non-réaffiliation post-contractuelle, le droit de priorité post-contractuel ainsi que le droit d'entrée à paiement différé. En ce sens, Aut. Conc., déc. n°11-D-20, 16 déc. 2011, pratiques mises en œuvre par Carrefour dans le secteur de la distribution alimentaire.

Parmi les disfonctionnements observés dans la vente sur internet, **l'absence de clarté contractuelle entre les parties** est une observation récurrente.

- Une première lacune tient à **l'absence d'anticipation logistique** : certains commerçants affiliés estiment que les contraintes générées par le e-commerce sont très lourdes :
 - leurs contrats ne spécifient pas, par exemple, qui doit s'occuper du retour du produit (la tête de réseau ou l'affilié) ni qui doit rembourser le client ;
 - dans certains cas, l'aménagement des locaux n'a bien souvent pas été pensé en prévision des colis qui doivent être stockés en attente de leur retrait en boutique si bien que la charge imposée au commerçant (création d'un espace de stockage, coût du service) est supérieure aux bénéfices retirés sur la vente, sans compter la nécessité de disposer et de former un personnel dédié avec un comptoir aménagé...
- Une deuxième lacune tient au **manque de dialogue en matière de rémunération des commandes en ligne** :
 - certaines têtes de réseau ont vu dans la création d'un site internet une source de rémunération supplémentaire et ont considéré que le bénéfice d'une vente en ligne avec retrait du produit en magasin devrait leur revenir exclusivement en contrepartie du flux de clientèle généré par Internet pour les commerçants qui estiment, pour leur part, être en droit de percevoir une commission ;
 - s'agissant des ventes via un site portail, il arrive, dans certains cas plus rares, que le commerçant affilié effectue la vente dans son magasin et paye une rémunération à la tête de réseau en fonction des prix affichés sur le site alors qu'il pratique des prix supérieurs en magasin. Les affiliés observent ainsi que cette pratique est une façon de fixer des prix imposés et de **contourner la législation sur l'interdiction des prix de revente imposés**, ce qui peut discréditer le distributeur et desservir la marque via une course aux prix bas.
- Enfin, lorsque que la tête de réseau souhaite organiser un jeu-concours national et demande à ses affiliés de lui communiquer leur fichier client, ces affiliés craignent que leur clientèle ne soit détournée et estiment que la transmission de ce fichier devrait s'accompagner d'une rémunération.

Dès lors, certains distributeurs veulent **éviter de se transformer en show-room**, en prodiguant des conseils en magasins physiques à des consommateurs qui achèteraient finalement les produits sur le site de la tête de réseau qui vend exclusivement sur Internet (pure player).

Dans ce contexte général, il apparaît évident qu'un contrat de distribution conclu dans la perspective de la réussite commerciale et de la prospérité réciproque des parties ne peut se concevoir sans internet. D'emblée, **la mise en place d'un dialogue tête de réseau/affiliés s'avère fondamentale pour assurer le succès de ce mode de distribution.**

| PROPOSITION :

La CCI Paris Ile-de-France **préconise d'inclure systématiquement, dans les documents contractuels, les modalités d'organisation du commerce électronique. Si la liberté de vente par Internet doit être encouragée car elle favorise la concurrence (comparaison des prix, offre de produits plus larges...), elle ne doit pas se faire au détriment de la cohérence des réseaux de distribution.**

À ce titre, une approche contractuelle cohérente est recommandée afin de préciser clairement les modalités de rémunération des ventes sur internet entre la tête de réseau et les distributeurs.

Compte tenu du caractère évolutif de la vente en ligne, il s'agit de **spécifier comment se répartissent les frais de gestion du site internet, le prélèvement sur le budget de communication, la rémunération des ventes pour le vendeur en point de vente physique** et, plus particulièrement, de prévoir des échanges réguliers au sein du réseau de nature à adapter la commercialisation et les problèmes de logistique qu'elle suppose (diversité

des locaux, lieu d'implantation, capacité des distributeurs à s'organiser). En tout état de cause, il ressort des différents témoignages des professionnels de la franchise que **la mise en place d'un site marchand réalisée en étroite collaboration avec les franchisés permet de trouver un juste milieu favorisant la visibilité de l'enseigne à la fois en ligne et en points de vente physiques.**

4) Fonds d'investissement et franchise : une relation à construire

Le capital du franchiseur a beaucoup évolué vers la **financiarisation**. Si l'intervention des fonds d'investissement reste encore limitée pour participer à la création d'une franchise, elle est plus courante lorsqu'il s'agit d'investir dans un modèle économique dont la réputation est avérée.

Aussi, lorsqu'un fonds intervient à l'intérieur du réseau, de nombreux franchisés observent que ses exigences de rendement s'avèrent déconnectées des règles de fonctionnement propres au réseau de franchise et affectent même la stratégie de développement de l'enseigne. **Certains investisseurs pratiquent une politique d'augmentation des charges, de services rendus au réseau qui finissent par acculer les franchisés et rendent difficile l'équilibre économique de leur activité.** Consciente de ces risques, la Fédération française de la franchise a engagé une réflexion sur la nécessité pour le franchiseur de préserver la notoriété du réseau et de pratiquer une politique d'investissement sur les stratégies à long-terme.

La récente décision du groupe Jardiland, propriété à 100 % du fonds luxembourgeois L-Gam, d'ouvrir son capital à ses franchisés à hauteur de 5 %, ce qui constitue une étape prometteuse, l'augmentation de capital réservée ayant apporté deux millions d'euros⁴⁴. Cette démarche est une première dans l'univers de la franchise et représente une étape intéressante dans la consolidation des liens de confiance entre l'enseigne -propriété d'un fonds d'investissement- et franchisés.

Selon des observateurs, une autre évolution pourrait émerger : le capital-risque en franchise qui consiste, pour les fonds d'investissement, à participer au capital des franchisés pour encourager la création d'entreprise. Une telle approche permettrait aux têtes de réseaux de garder leurs financements plutôt que de promouvoir la franchise participative, et d'être remplacées par des investisseurs extérieurs. Si cette démarche présente un intérêt non négligeable pour les franchisés dont l'avantage d'obtenir une meilleure négociation avec la banque pour obtenir un prêt, il n'en demeure pas moins que de grandes précautions doivent être prises par le futur franchisé.

PROPOSITION :

La CCI Paris Ile-de-France est favorable à la mise en place de certains **garde-fous** se traduisant par la nécessité de :

- concilier les objectifs du fonds et les impératifs de gestion de l'entreprise ;
- rappeler que l'investissement d'un fonds au sein d'un réseau doit correspondre à un engagement sur le long terme en phase avec la stratégie de développement de ce dernier⁴⁵ ;
- donner la possibilité au franchisé de bénéficier d'un droit de préemption sur le rachat des parts.

⁴⁴ En janvier 2014, 67 partenaires de l'enseigne Jardiland, représentant 120 magasins sur un total de 201, se sont vu proposer d'investir aux côtés de L-Glam, et aux mêmes conditions une part de capital réservée : Jardiland a ouvert son capital à ses franchisés », Antoine Boudet, Les Echos, mardi 1^{er} juillet 2014.

⁴⁵ Sur ce point, la FFF a élaboré une note à destination des investisseurs dans le capital du franchiseur : <http://www.franchise-fff.com/adherents/outils/base-documentaire/view.download/1623.html>

II. L'ACCOMPAGNEMENT DU RÉSEAU DES CCI PAR DES PRODUITS OPÉRATIONNELS

1) Inciter les franchisés à se regrouper en association

Pour améliorer la qualité du dialogue entre les têtes de réseau et les commerçants affiliés en difficulté, il convient de les inciter à créer leur association à l'image des expériences réussies de l'association des franchisés Quick ou encore de l'Association des multifranchisés du commerce (AMFC). Ces regroupements améliorent la qualité du dialogue et facilitent, pour l'avenir, les négociations.

Une participation aux associations de commerçants présentes dans de nombreux territoires permettrait aussi aux franchisés de faire valoir leur apport à la diversité commerciale auprès des municipalités et de rejoindre des opérations de promotion commerciale locales.

2) Développer des produits d'accompagnement

Nombreux sont les candidats à l'intégration d'un réseau qui rencontrent des difficultés dans la compréhension des documents contractuels qui constituent leur relation d'affiliation.

La CCI Paris Ile-de-France participe chaque année au salon de la franchise « Franchise Expo » et depuis 2014 au salon SIEC consacré à l'immobilier commercial. À cette occasion, les CCI franciliennes accueillent et renseignent de nombreux candidats à la franchise sur les thématiques de l'entrepreneuriat : financement, régime social et fiscal, construction d'un business plan. Elles accompagnent aussi des villes et acteurs du commerce de proximité pour découvrir les réseaux émergents et leurs préoccupations d'implantation.

Il serait adapté de concevoir une offre d'accompagnement permettant aux futurs franchisés de confronter et compléter leur information sur les projets qui leur sont soumis : lecture de contrat, analyse de comptes prévisionnels, étude de marché et d'implantation et recherche de réseaux adaptés au projet et aux capacités de l'entrepreneur ou du commerçant souhaitant s'affilier.

Parallèlement, de nombreux réseaux de franchise émergents et porteurs de concepts innovants ne disposent pas de cellule de développement leur permettant de repérer, sélectionner et organiser leur expansion. Il est donc utile qu'une offre soit conçue dans ce domaine afin d'accompagner ces réseaux y compris en lien avec les territoires dont les potentialités et les projets sont mal connus et sources d'opportunité.

3) Accompagner la professionnalisation au sein du réseau par des formations internes et externes

Tous les réseaux n'apportent pas l'assistance nécessaire tout au long de « la vie dans le réseau », des prestations liées au management, à la veille réglementaire pourraient utilement être proposées par les CCI, comme des prestations liées au management, aux démarches environnementales de type label « Commerce 3D, éco-défis », au pilotage de l'activité et à la veille réglementaire.

4) Promouvoir le financement participatif en tant que moyen de lutter contre l'isolement

La France se met à l'heure du « crowdfunding » : il s'agit de faire appel à la générosité des internautes pour financer des projets d'entrepreneurs. Ce marché devrait bondir de 88 % en 2013 et atteindre 5,1 milliards de dollars (3,7 milliards d'euros), un rythme qui s'accélère puisque l'on recense plus de 800 plates-formes de ce type dans le monde dont une cinquantaine dans l'hexagone⁴⁶.

⁴⁶ Selon le cabinet américain Masolution, le Monde 20/10/2013.

On citera par exemple la société Bulb in town qui finance les projets des commerçants de proximité. Une librairie veut créer un espace salon de thé et via le financement participatif proposera aux habitants du quartier de contribuer à investir dans ce projet en échange de contreparties en nature ou de parts en capital. De la même façon, une association de commerçants a réussi à financer un festival dans le quartier de Belleville à Paris.

Pour les commerçants, le financement participatif présente de nombreux avantages en ce qu'il permet de renforcer une demande de prêt auprès des établissements bancaires, d'accompagner l'ouverture d'un commerce et de renforcer sa visibilité en termes de communication. De telles initiatives présentent une réelle valeur ajoutée pour le développement des commerces et peut stimuler la création d'entreprises et les actions innovantes. **Aussi, les CCI ont un rôle à jouer dans la mise en relation des commerçants avec ce type de structure.**

5) Concilier les opportunités du e-commerce avec la dynamisation des centres-villes

La présence de l'entreprise sur Internet ne doit plus représenter une alternative pour les commerçants de proximité. Il s'agit d'un espace de communication virtuel complémentaire à la communication traditionnelle et l'approche sociale mise en place grâce au Web 2.0 en est une approche pertinente.

D'après une enquête de l'Insee, fin 2012, un quart des microentreprises s'affiche sur le web, contre 64 % des sociétés d'au moins 10 personnes. Sauf s'il s'agit de leur cœur de métier, elles sont moins équipées en technologies de l'information et de la communication⁴⁷.

Si les ventes électroniques des microentreprises sont encore peu développées, il n'en demeure pas moins que les commerçants indépendants doivent accompagner le passage au numérique en diversifiant leur offre et en proposant de nouveaux services. Comment les y inciter ? Quelles sont les expériences réussies en ce domaine ?

a) La création d'une conciergerie numérique en centre-ville

À partir du constat selon lequel les commerçants ne peuvent rivaliser avec les grands du e-commerce, la CCI Hauts-de-Seine a proposé à la **ville de Sceaux** de travailler en partenariat avec la Poste à la création d'une plate-forme numérique mutualisée de vente en ligne afin de dynamiser l'activité des commerçants locaux et faciliter les achats des consommateurs.

Pour le consommateur, c'est une véritable opportunité de découvrir de nombreuses marques et promotions, sans avoir à se déplacer. En quelques clics, il peut faire ses achats dans différents commerces de la Ville avec un seul paiement sécurisé à la clé. Par ailleurs, une newsletter l'informe des différents événements à suivre et des offres dont ils peuvent bénéficier.

Deux modes de livraison sont proposés sur le site :

- le click & collect (le client commande et récupère chez le commerçant sans attendre),
- la livraison en consigne automatisée (24h/24 et 7j/7), à la sortie de la gare RER, consigne Cityssimo du Groupe La Poste.

En 2014, deux nouveaux modes de livraison seront proposés. La livraison en « points relais » répartis sur les différents quartiers commerçants de la ville, ainsi que la livraison à domicile, en véhicule propre.

Les objectifs sont de répondre aux attentes des consommateurs, rendre compétitifs les commerçants de proximité et de renforcer et développer le lien entre les commerçants et leur clientèle.

⁴⁷ « Fin 2012, une partie des microentreprises reste à l'écart des TIC » Insee Première, n°1491, février 2014 : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1491#inter1

La création de conciergerie numérique est une tendance qui s'observe dans des villes de petites couronnes comme de grande couronne.

b) Les partenariats avec les pure player

Pour se faire connaître, les commerçants peuvent utilement nouer un partenariat promotionnel avec les pure-player, type Ventes Privées, mais il convient d'attirer leur attention sur les risques induits par une telle démarche. Le recours systématique à ce vecteur commercial peut affecter l'image de marque du professionnel et susciter une attente systématique de promotion chez le client. Aussi, **cette démarche doit s'inscrire dans une véritable stratégie** et non de la recherche d'une opportunité.

c) Le programme d'accompagnement « Google pour les pros »

En novembre 2013, la CCI Paris Ile-de-France a conclu un partenariat avec Google France afin de lancer un programme destiné à aider les PME/TPE, commerçants et artisans français à se lancer sur internet. En effet, les PME les plus actives en ligne exportent et se développent deux fois plus vite que la moyenne et sont au cœur des plus de 450 000 emplois que le web pourrait créer entre 2010 et 2015. Selon une étude IPSOS, 43 % des TPE/PME disposent actuellement d'un site web actif, contre 34 % en 2011, 51 % d'entre elles disposent également d'une présence en ligne, contre 40 % en 2011.

Pour inciter les entreprises à se tourner vers le numérique, plusieurs actions sont menées :

- 30 coaches font du porte à porte et proposent un ensemble de services, gratuits dans un premier temps, tels que le référencement, des solutions publicitaires, l'amélioration du site internet jusqu'à la présence sur Google Maps,
- une manifestation suivie d'ateliers tout au long de l'année 2014 au sein de l'Échangeur PME ont été organisés afin de présenter les solutions d'e-marketing les plus adaptées aux commerçants.

L'intérêt des commerçants pour la démarche incite à renforcer les actions de proximité permettant de faire la démonstration de l'utilité et de la simplicité des outils d'e-marketing pour les commerçants : déploiement territorial du centre de démonstration Échangeur PME, stand mobile de démonstrations e-commerce, usages renforcés des outils numériques dans les actions de soutien auprès des commerçants,

Enfin, certaines CCI à l'image de la CCI de Seine-et-Marne peuvent procéder à des coachings individuels afin d'aider les commerçants à développer leur site et à être présents de manière optimale sur les réseaux sociaux.

d) Les nouveaux moyens de paiement

Les moyens de régler nos achats se diversifient avec le déploiement des nouvelles technologies. Il s'agit d'un marché à saisir pour les banques et les entreprises.

Les technologies sans contact représentent une innovation majeure pour le commerce de proximité. Elles apportent une solution aux files d'attente et permettent de s'affranchir de la petite monnaie, pour tout paiement de moins de vingt euros sans entrer de code secret, et ce grâce au développement de la technologie NFC (Near Field Communication) qui consiste à régler ses achats en approchant simplement sa carte de paiement d'un terminal, sous réserve que le client et le commerçant aient chacun le matériel adéquat. Bien évidemment, ce type de technologie doit s'adapter à la typologie des commerçants : un antiquaire n'en aura pas nécessairement besoin alors que la restauration rapide y verra des avantages.

À ce titre, on notera l'effort des banques qui ont baissé leurs commissions bancaires sur les petits montants. En 2013, on a comptabilisé 7,9 millions d'actes de paiement via la carte sans contact en France. Toutes les banques hexagonales ou presque émettent ce type de carte. Les grandes enseignes envisagent de généraliser ce mode

paiement (Décathlon, Carrefour, Leroy Merlin) : les prévisions tablent sur le fait que 30 % des commerçants seront équipés en terminaux sans contact à la fin de l'année 2014⁴⁸.

Un accompagnement dans les choix de gestion de la monétique pour les commerçants serait utile face à l'ouverture du marché des paiements et de la monétique dans une offre de service numérique globale.

⁴⁸ Le Parisien économie, 17 février 2014.

APPROCHE DE BENCHMARK

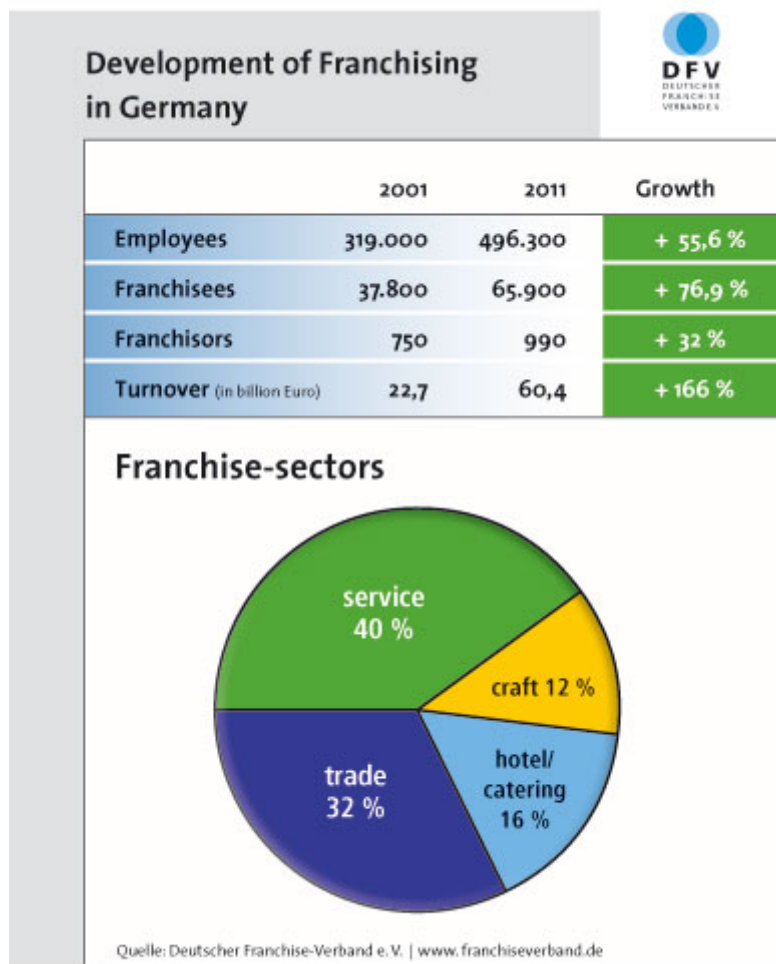
BECHMARKING EUROPEEN COMMERCE ORGANISE

ALLEMAGNE

Chiffres

Le territoire allemand comptait en 2013, 990 réseaux (soit une hausse de 32 % en dix ans), comportant 66 900 points de vente (+ 76,9 % depuis 2001), et employant 496 300 salariés pour un marché de 60,4 milliards d'euros.

La grande majorité des réseaux de franchise en Allemagne sont d'origine nationale (environ 90 %).

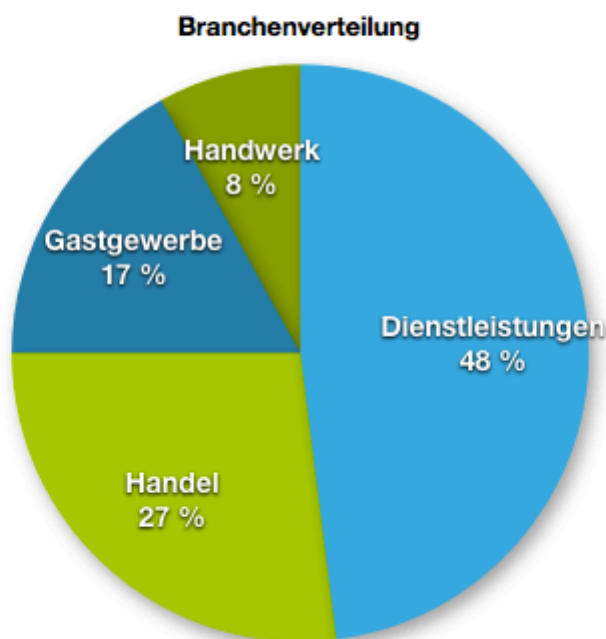


Source : Fédération allemande de la franchise

Ventilation par branche d'activité

Contrairement à une idée reçue, le nombre de créations de réseau n'a pas diminué à l'occasion de la crise. Le chiffre d'affaires cumulé s'est élevé en 2012 à 61,2 MME, en augmentation de 1 % par rapport à l'exercice précédent. De 2002 à 2012, il est passé de 23,8 MME à plus de 61 MME, soit un taux de croissance de 157 %.

	2011	2012	Steigerung
Mitarbeiter	496.300	546.200	10 %
Franchisenehmer	66.900	72.700	9 %
Umsatz (Mrd. Euro)	60,6	61,2	1 %



Lexique :

Mitarbeiter = salariés ; Franchisenehmer = franchisés ; Umsatz = CA

Branchenverteilung = ventilation par branche ; Handwerk = artisanat ; Dienstleistungen = services ; Handel = commerce ; Gastgewerbe = industrie hôtelière

<http://www.fuer-gruender.de/blog/2013/04/franchise-deutschland-2012/>

Cadre légal ⁴⁹

La franchise allemande n'est pas encadrée en tant que telle par une loi spécifique. Les règles applicables sont principalement issues du droit commun (droit commercial, droit des contrats, droit de la concurrence,...) et de la jurisprudence.

L'information précontractuelle ne fait l'objet d'aucune réglementation particulière. Son mode de transmission n'a pas de forme imposée. L'étendue des informations obligatoirement transmises par le franchiseur est appréciée au cas par cas, en fonction des besoins du franchisé. La jurisprudence reconnaît néanmoins qu'il appartient en principe à ce dernier de se procurer celles relatives aux conditions générales du marché et à leur impact sur son activité future.

Il existe deux mécanismes originaux de protection pendant la période précontractuelle : la notion de culpa in contrahendo et l'existence d'un délai de rétractation.

- notion de culpa in contrahendo : consacrée explicitement dans un arrêt du Reichsgericht en 1904, cette notion a été ensuite intégrée dans le BGB (code civil allemand). Elle fait peser sur les négociateurs une obligation de bonne foi et de loyauté pendant les pourparlers ;
- existence d'un délai de rétractation : il est de deux semaines à compter de la réception par écrit d'une information complète relative à ce droit (délai, modalités d'exercice, conséquences...).

ROYAUME-UNI

Chiffres⁵⁰

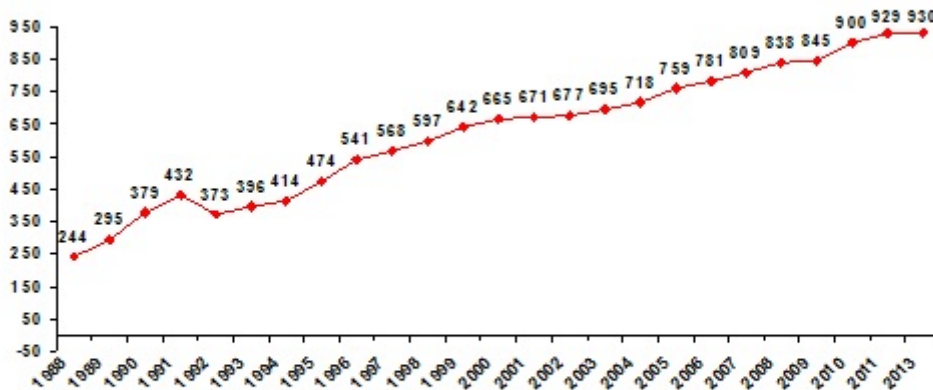
Le marché de la franchise au Royaume-Uni est probablement le plus actif et le plus développé d'Europe selon un rapport de 2013 de la NatWest et de l'Association Britannique de la Franchise (BFA) publié en janvier 2014. Malgré le contexte morose de l'économie, il continue à se développer au Royaume-Uni. En 2013, il y avait 930 réseaux en service (soit une augmentation de 11 % depuis 2008).

⁴⁹ La protection du franchisé allemand Sophie Bienenstock juriste au cabinet BSM 23 août 2011 <http://www.franchise-magazine.com/avis-des-experts/la-protection-du-franchise-allemand-247.html>

⁵⁰ Rapport annuel 2013 NatWest et de l'Association Britannique de la Franchise (BFA) <http://www.thebfa.org/about-franchising/franchising-industry-research>

There are 930 franchise systems operating in the UK

Number of UK Franchise Systems over time



Based on the criteria previously detailed, our current estimate for the number of franchise systems operating in the UK is 930 (including dairy franchises), a net increase of just one system on 2011.

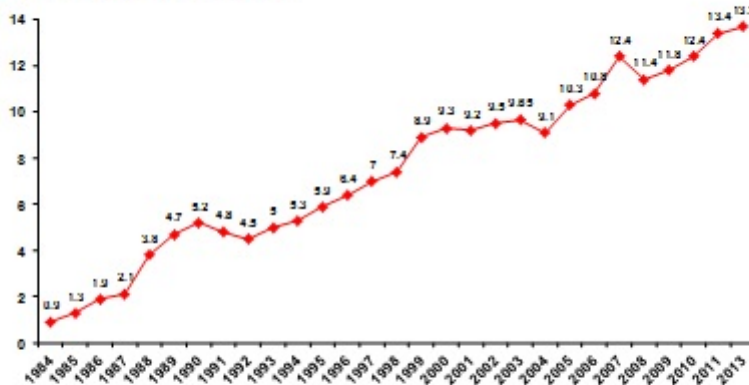
Since the recession in 2008, the number of systems franchising has grown by 11%. The 215 systems that have withdrawn from franchising are more than compensated by 306 new systems. With so many new systems entering franchising the longer term trend suggests further growth in the sector.

80 % des réseaux sont maintenant détenus et gérés par des Britanniques, sachant qu'un réseau sur 4 exporte son modèle à l'étranger. La franchise employait 561 000 personnes en 2013 contre 467 000 en 2008.

Sa contribution globale à l'économie est de 13,7 milliards de £ (soit 17.07 milliards d'€), ce qui équivaut à un peu moins de 1 % du PIB. Elle a augmenté de 20 % au cours des cinq dernières années.

Franchising's contribution to UK plc is calculated to be £13.7 billion for the last year

Franchising Industry Turnover (£bn)



The total economic contribution of the franchise industry now stands at approximately £13.7 billion, up just over 2% on last year's figure. Whilst there has been a reduction in the overall number of units, the rise in the mean turnover figure generates an overall uplift in the headline figure, showing that those franchises remaining in the industry are operating more successfully than before.

A ainsi été engendrée la création de 39 000 points de vente soit une augmentation de 7 % au cours des cinq dernières années.

Cadre légal ⁵¹

Là encore, il n'y a pas de lois spécifiques en matière de franchise au Royaume-Uni. La relation franchiseur-franchisé est régie par le droit des contrats assorti de codes de conduite volontaires comme celui de l'Association Britannique de la Franchise (BFA).

ITALIE

Chiffres ⁵²

L'Assofranchising, association italienne de la franchise, membre fondateur de la Fédération européenne de la franchise, publie chaque année, depuis 1993, un rapport sur l'état du secteur. Son rapport annuel 2013 indique que malgré la crise qui a touché les dépenses de consommation au cours des 5 dernières années, la structure de la franchise a largement résisté, avec un chiffre d'affaires croissant de 5,5 % sur les cinq dernières années, le nombre des points de ventes étant resté globalement stable.

Le chiffre d'affaires généré par les réseaux en 2013 est de 23,5 millions d'€, soit 1 % de plus que sur l'année 2012. L'Italie comptait, cette même année 939 réseaux (dont 834 sont italiens) sur son territoire, ce qui représente plus de 51 000 points de vente. En termes de ressources humaines, 187 384 personnes y sont employées.

En termes de chiffre d'affaires, les montants plus élevés portent sur les six secteurs d'activité suivants : la grande distribution alimentaire, les produits et les services spécialisés, l'habillement, la restauration rapide, la lingerie et les agences de voyage.

Par ailleurs, 57,4 % des franchisés préfèrent exercer leur activité dans des surfaces relativement limitées. Dans 71,8 % des cas, les contrats de franchise ont une durée entre 3 et 5 ans.

Cadre légal ^{53 54}

L'Italie a adopté en 2004 une loi spécifique sur la franchise, complétée par un décret en 2005 relatif à la discipline de l'affiliation commerciale. Cette loi prévoit qu'un contrat de franchise ne peut être consenti que par un franchiseur ayant précédemment testé sa formule sur le marché.

Elle encadre l'information pré-contractuelle : le franchiseur est tenu de fournir au candidat une copie du contrat projeté et un document d'information pré-contractuel au moins 30 jours avant sa signature.

La durée du contrat doit être suffisante pour permettre au franchisé d'amortir ses investissements et ne peut être inférieure à 3 ans, sauf résiliation anticipée pour inexécution.

⁵¹ Franchise in 32 jurisdictions worldwide United Kingdom Hamilton Pratt 2011

http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/International_Development/United%20Kingdom.pdf

⁵² Association italienne de la franchise rapport 2013

http://www.assofranchising.it/images/documenti_pdf/Rapporto_Assofranchising_Italia_2013.pdf

⁵³ Développer son réseau de franchises en Italie 21 02 2012

<http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A5831-fiche-pratique-s-implanter-en-fra.html>

⁵⁴ La Franchise en Italie La Lettre des Réseaux L'actualité juridique et économique des réseaux de distribution par Simon Associés 15 03 2011 Flore Sergent avocate

<http://www.lettredesreseaux.com/P-762-455-A1-la-franchise-en-italie.html>

AUDITIONS

- ✓ Mme Chantal Zimmer, Délégué Générale de la Fédération française de la franchise (FFF) ;
- ✓ M. **Éric Azan**, Président du syndicat national des franchisés Quick, Administrateur de la fédération française de la franchise (FFF) représentant les franchiseurs ;
- ✓ M. **Tony Familiari**, Cuisines Schmidt ;
- ✓ Mme **Naïma Botté**, franchisee APEF Services ;
- ✓ Mme **Valérie Bureau**, Présidente de l'Association des Multi-franchisés du Commerce (AMFC) ;
- ✓ Maître **Meresse** et Maître **Zakharova-Renaud**, avocats ;
- ✓ M. **Michel Pazoumian**, Procos ;
- ✓ M. **Claude Boulle**, Président exécutif de l'Alliance du commerce ;
- ✓ Mme **Evelyne Chaballier**, Professeur associé à L'Institut Français de la Mode (IFM) ;
- ✓ M. **Olivier Badot**, Professeur ESCP Europe ;
- ✓ M. **Stéphane Vromman** et M. **Alexandre Laing**, Fondateurs de Bulb in town.