



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid

Algeria



تلمسان الجزائر

جامعة أبي بكر بلقايد

Faculté des sciences économiques et de gestion

Mémoire de magister en marketing

Thème 658 8 16/02

La Franchise Internationale

Elaboré par :
Gaouar El Habib Saïd

Sous la direction de:
Pr. Dr Abderrezak BENCHABIB.

Jury de soutenance

Président : Pr. Dr Belmokadem Mustapha
Encadreur : Pr. Dr Benhabib Abderrezak
Examineur : Dr Benbouziane Mohammed
Examineur : Dr Tchouar Kheireddine
Examineur : Pr. Dr Bendiabdellah abdessalem

Année universitaire 2007 /2008

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé à réaliser cette thèse.

*Veillez trouver ici le témoignage de ma gratitude et de ma profonde
reconnaissance*

*Mes remerciements s'adressent en particulier Mr le professeur BENCHABIB
Abderrezak, directeur de recherche en marketing pour son aide et ses conseils
précieux et pour avoir investi de son temps dans cette thèse.*

*Pour finir, j'adresse mes remerciements aux membres du jury et l'Université
"Aboubekr Belkaid" de Tlemcen, et à tous ceux qui ont contribué de près ou de
loin à la réalisation de ce travail.*

Sommaire

Introduction

Chapitre 1 - La franchise internationale : définitions et principes de base

Section I : Présentation de la franchise internationale

Section II : Les éléments fondamentaux de la franchise

Section III : Les avantages et les inconvénients de la franchise

Section IV : Les modalités de mise en œuvre

Chapitre 2 - Les soubassements théoriques de la franchise

Section I : Les mécanismes de choix de la franchise

Section II : Les coûts de la franchise

Section III : Les modèles de processus d'achat des franchisés

Chapitre 3 - La franchise dans le monde :

Section I : La franchise dans le monde

Section II : Le développement de la franchise au Maroc

Chapitre 4 – La franchise en Algérie :(étude de cas)

Section I : Un Constat sur la franchise en Algérie

Section II : Perspectives de développement de la franchise en Algérie

Conclusion

Annexes

Bibliographie

Introduction

Dans un contexte marqué par une concurrence de plus en plus aiguë, créer une entreprise commerciale devient de plus en plus difficile et impose un cumul de compétence (financière, juridique, marketing) que chacun de nous possède rarement.

Les pays en voie de développement comme l'Algérie pour se faire une petite place dans ce monde impitoyable doivent s'ouvrir sur le monde extérieur et se conformer aux nouvelles contraintes du commerce mondial.

Au moment où l'ouverture sur les flux commerciaux internationaux de l'Algérie est réelle, et le modèle de consommation s'approche de ceux des pays développés, l'idée de rendre plus efficace la présence de grandes marques internationales dans le pays, dans un cadre structuré, au bénéfice des véritables professionnels et des consommateurs algériens, se fait de plus en plus précise

L'Algérie a toujours accordé beaucoup d'importance au partenariat comme étant stratégique pour son développement économique et de ses entreprises, et qui peine à avoir des investissements étrangers ; la franchise apparaît comme une formule qui établit une relation partenariale contractuelle dynamique et novatrice qui va à la rencontre des goûts et tendances modernes de consommation.

La franchise constitue la méthode la plus en vogue et celle qui connaît le plus fort taux de croissance en ce qui concerne la création de nouveaux commerces. Ainsi, l'importance de la franchise n'est plus à démontrer au niveau international. Aux USA, on compte 542.000 réseaux représentant 35% de l'ensemble des ventes au détail et on parle d'une création tous les 6,5mn.

En Europe, on compte 4000 réseaux de franchise représentant 170000 franchises et un C.A de 100 Milliards d'Euros. Les trois plus grands pays qui contribuent à l'essor de la franchise sont la France, l'Allemagne et le Royaume Uni qui représentent 40% des réseaux et 55% du C.A.

Au Maroc, avec deux décennies de retard par rapport à la France et quatre décennies par rapport aux USA, la franchise a démarré timidement dans les années 60 grâce à des enseignes telles que Avis et Hertz. Cependant, il a fallu attendre les années 90 pour que la franchise perce localement.

L'intensité des relations économiques et commerciales de l'Algérie avec plusieurs pays et l'ouverture du marché seraient plutôt un facteur favorisant l'implantation de la franchise en Algérie.

De grandes marques que les algériens connaissent à travers les publicités étrangères utilisent ce mode d'implantation dans de nombreux pays (même nos voisins Tunisie et Maroc) mais pour une raison ou une autre ils boudent les consommateurs algériens qui veulent avoir les mêmes choix que les autres.

Notre étude intervient dans un contexte en évolution permanente dans notre pays ; le présent mémoire cherchera à montrer quelles sont les spécificités et les

perspectives d'avenir de ce concept au niveau national qui a connu un tel essor à travers le monde, en traitant la problématique générale suivante :

« Quelle est la situation de la franchise internationale en Algérie ainsi que les perspectives d'avenir de ce concept ? ».

-Est-ce que le climat économique et juridique national est plutôt favorable ou défavorable à un développement de la franchise ?

-Comment le système franchise s'applique au niveau de l'entreprise ?

- Quelles sont les bénéfices que peut en tirer l'économie et les entreprises de la franchise ?

A travers cette recherche nous tenterons de répondre et comprendre pourquoi ce mode de partenariat est peu développé par rapport au autre pays et quelles sont les raisons qui bloquent et retardent son émergence se pose .

Ce travail est composé des quatre chapitres le premier sera consacré à la présentation de la franchise et d'expliqué ces principaux composants ; le deuxième chapitre montrera les théories économiques lié à la franchise le troisième chapitre nous donnera au aperçu du développement de la franchise dans différent pays et le dernier chapitre sera consacré à la franchise en Algérie nous allons faire un état des lieux de la franchise en Algérie ; nous présenterons le cas de Coca Cola et enfin on va exposé ce que nous pensons être les perspectives d'avenir de ce mode dans notre pays .

Chapitre I

Section I : Présentation de la franchise internationale

Section II : Les éléments fondamentaux de la franchise

Section III : Les avantages et les inconvénients de la franchise

Section IV : Les modalités de mise en œuvre

La franchise internationale : Définitions et principes de base

Les origines de la franchise remontent au moyen âge, on appelait « ville franche » En fait, la "franchise" tire son nom et ses origines lointaines du Moyen-Âge alors que les rois de France octroyaient à des villes ou à des corporations de marchands des "franchises" leur conférant certains droits d'exploitation. Ainsi la Compagnie des Cent Associés et la Compagnie de la Baie d'Hudson ont, à l'origine, obtenu des "franchises" qui leur ont permis d'entreprendre leurs activités commerciales au Canada.

La métamorphose commerciale s'est produite au XVIII siècle par la suppression des droits de péages intérieurs, étape dont on retrouve la trace dans certaines expressions courantes tel-les que : la franchise douanière ; la franchise d'impôt Vers la fin du 19^e siècle, certaines entreprises d'avant-garde ont eu recours à des formes rudimentaires du franchisage mais la franchise internationale ne se développera qu'en début du XX Siècle. Avec l'industrialisation grandissante, plusieurs virent dans le franchisage un moyen moderne de faire face à certains défis majeurs que leur posait alors la distribution de produits sur un vaste territoire.

Durant cette période, le franchisage connût donc un essor important surtout dans les domaines de la distribution de produits pétroliers (les stations-service), d'automobiles (les concessionnaires) et de boissons gazeuses (les embouteilleurs locaux).

La forme de franchisage alors utilisée n'était pas la franchise d'exploitation que l'on connaît aujourd'hui mais plutôt ce qu'on qualifie maintenant de "franchisage de produits". En effet, dans ce type de franchisage, le rôle du franchiseur consistait surtout à apporter le produit au franchisé et celui du franchisé d'en assurer la distribution sur son territoire local. Le franchiseur était donc généralement le manufacturier du produit ou un grossiste qui s'assurait, par le biais du franchisage, d'un réseau de distribution identifié à son ou ses produits.

Cette nouvelle approche du franchisage a été la clé qui lui a permis de s'étendre dans presque tous les secteurs du commerce de détail puis dans le secteur des services.

Section I- Présentation de la franchise internationale

I-1- Définition de la franchise :

La franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humaine constaté dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, son savoir faire et assiste le franchisé dans son exploitation moyennant une rétribution¹.

La franchise est un mode de développement international de plus en plus utilisé par les entreprises souhaitant distribuer leurs services et/ou leurs produits à l'étranger.

Ce réseau de vente permet non seulement une internationalisation plus rapide et moins onéreuse qu'un développement par croissance interne ou externe, mais offre également la possibilité de s'implanter dans de nombreux pays à fort potentiel de croissance pour lesquels ce type de réseau de vente représente une innovation organisationnelle².

L'accord de franchise est donc un contrat de distribution qui associe une entreprise, propriétaire d'une marque ou d'une enseigne, le franchiseur, à un ou plusieurs commerçants indépendants, les franchisés.

En contrepartie d'une rémunération directe ou indirecte, le franchiseur met à la disposition du franchisé des licences de droits de propriété intellectuelle de sa marque et/ou son enseigne, ses produits, son savoir-faire et une assistance technique³.

Elle se caractérise notamment par :

- La propriété ou le droit d'usage de signes de ralliement de la clientèle par le franchiseur : marque de fabrique, de commerce ou de service, enseigne, raison sociale, nom commercial, sigles, symboles, logos.
- La transmission par le franchiseur de son expérience et de son savoir-faire au franchisé. Traditionnellement, le savoir-faire consiste en un ensemble

¹ Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002, p 13

² Khan M ; la franchise, être franchiseur, être franchisé, Dalloz P 14

³ L'express magazine, Hors série de mars 2006

d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur¹. Il doit être testé par celui-ci, et être secret, substantiel et identifié.

- La fourniture par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant toute la durée de validité du contrat.

En quoi la franchise se distingue-t-elle des autres modes de distribution.

Alors que le commerce électronique, la vente par correspondance ou la vente à domicile se développent, le « magasin », de l'échoppe à l'hypermarché, demeure le symbole traditionnel du commerce pour le consommateur. Cette façade, qui paraît simple à appréhender, cache pourtant un large éventail de possibilités d'organisation des relations entre fournisseurs, distributeurs et revendeurs. La franchise en est une, parmi de nombreux autres. Pour mieux la distinguer, il n'est pas inutile de décrire brièvement les différentes formules existantes.

Les structures intégrées (succursales, filiales, agences...) reposent sur le principe hiérarchique. Le vendeur est en général un employé du distributeur. Il n'existe qu'un seul centre décisionnel et, bien souvent, qu'une seule entité juridique.

Les groupements de commerçants (groupements d'intérêts économiques, coopératifs) réunissent, au sein de structures communes et autonomes, des entreprises indépendantes qui, par leur adhésion, souhaitent partager leur savoir-faire, organiser des services en commun ou encore obtenir des conditions d'achat plus intéressantes auprès des fournisseurs.

La franchise s'inscrit, pour sa part, dans un cadre contractuel liant des entreprises indépendantes, au même titre que la distribution sélective (parfumerie...), la concession (automobile...), le courtage, les agents commerciaux ou encore le partenariat et la commission affiliation.

¹ Cour de justice des communautés européennes, arrêt du 28/01/1986

Différence entre franchise et partenariat :

On pourrait par ignorance confondre franchise et partenariat. Même si les dispositions comprises dans les deux contrats convergent vers deux points essentiels qui sont l'enseigne et l'assistance technique, ils divergent sur tout le reste. L'accord qui lie deux partenaires se différencie de celui de la franchise de par la nature même de la collaboration ; celle-ci reste indissociable du choix mutuel des coopérateurs dans le premier cas, contrairement à la franchise où la personne physique du franchiseur peut changer sans que le contrat ne soit affecté¹. D'autres aspects viennent distinguer les deux engagements. Il s'agit notamment de la transmission du savoir-faire, qui n'est pas toujours systématique dans le cas du Partenariat et qui est obligatoire dans les clauses de franchise².

I-2- Typologie de la franchise :

La franchise est une formule susceptible d'être appliquée dans de nombreux secteurs d'activité.

I-2-1- Typologie déterminée par la fonction :

Le type de réseau de franchise est, dans cette classification, dépendant des rôles respectifs du franchiseur et du franchisé dans le réseau.

► La franchise industrielle :

Elle a été définie par la Commission des Communautés européennes comme « un contrat en vertu duquel le franchisé fabrique lui-même, selon des indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci³ »

C'est une formule qui se pratique généralement entre deux industriels pour le transfert de technologies.

Dans ce contrat, le franchiseur, transmet les procédés et les techniques de production de ses produits, son savoir-faire, les licences de brevet et de marque ainsi que le droit de fabriquer ses produits, au deuxième industriel (franchisé), qui les

¹ Pme magazine n° 26 de janvier 2005

² Idem

³ Règlement d'exemption n° 4087/88 du 30 novembre 1988, la commission des communautés Européennes.

distribuera sous la marque du franchiseur sur un territoire défini¹. Le contrat peut même parfois porter sur la fourniture au franchisé des matières premières nécessaires pour la production des produits.

Le franchisé doit d'ailleurs disposer de structures de production qu'il devra mettre aux normes établies par le franchiseur.

La franchise industrielle est souvent confondue à un accord de licence, car ce dernier est nettement plus répandu dans le monde industriel, il est d'ailleurs préféré au premier parce qu'il décharge l'industriel (producteur initial des produits) du transfert de savoir-faire et de l'assistance que doit porter le franchiseur à son franchisé².

La franchise industrielle constitue un bon moyen d'exportation pour les firmes multinationales qui cherchent à accroître leur réseau d'unités de production dans le monde sans avoir à mettre en œuvre des investissements; lourds pour la création des usines; le contractant avec des entreprises possédant déjà les moyens nécessaires à la production (usines, chaînes de production conformes aux normes), les franchiseurs gagnent en temps et en argent et les franchisés bénéficient des opportunités de reconversion offertes par les franchiseurs³.

Des grandes firmes utilisent ce type d'accord, nous pouvons citer des noms tels que PEPSI, COCA-COLA dont les produits sont présents en Algérie par le biais de leurs Franchisés

➤ **La Franchise de Production :**

Il ne faut pas confondre la franchise de production avec la franchise industrielle. En effet, dans la franchise de production, le franchiseur est le seul habilité à produire les produits. Il ne confie au franchisé que la distribution de ceux-ci ainsi que l'exclusivité de l'utilisation de son enseigne dans un territoire donné⁴. En

¹ Thiriez G et Pamier JP ,guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ;p 38

² Pattinato F ,La franchise ,édition De Vecchi 2001,p 44

³ idem

⁴ Thiriez G et Pamier JP ,guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ;p 39

somme, le franchiseur se conduit comme un producteur qui ne fait qu'écouler sa production par le biais d'un réseau de franchisés.

Le franchiseur s'assure des débouchés pour ses produits¹ à travers les points de vente que constituent les franchisés pour lui. Ces derniers, bénéficieront de la notoriété des produits et de la marque du franchiseur mais ils n'auront pas le choix des gammes de produits présentés sur leurs étalages ni même de la politique de prix qui restent déterminées par le franchiseur². Le franchisé peut dans certains cas s'approvisionner chez d'autres fournisseurs pour une partie de l'assortiment.

On trouve un grand nombre d'enseignes qui utilisent cette formule surtout dans le secteur du textile et des cosmétiques, exemple : Rodier, Phildar, Jacadi, Yves Rocher, United Colors of Benetton).

➤ **Les franchises de distribution**

Cette forme de franchise est destinée à la vente de biens ou d'un ensemble de biens par le biais du réseau de franchisés. Le franchiseur peut jouer deux rôles :

• **Si le franchiseur est le distributeur des produits :**

Dans cette hypothèse, le franchiseur joue le rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les franchisés. Dans la majeure partie des hypothèses, le franchiseur servira de centrale d'achats ou de référencement pour ses franchisés (ex : supermarché en franchise). A défaut, le franchiseur peut également se contenter de soumettre aux membres de son réseau l'ensemble des fournisseurs qu'il aura agréés et auprès desquels les franchisés pourront s'approvisionner.

• **Si le franchiseur est producteur des biens vendus**

Le franchiseur trouvera par le biais de la franchise un mode de distribution de ses produits (ex : prêt-à-porter, cosmétiques ...). Pour autant, il convient de prendre garde à ne pas confondre de telles franchises avec des franchises de production³.

¹ Thiriez G et Pamier JP, guide pratique de la franchise 4eme édition 2001 ;p 39

² L'express magazine, Hors série de Février 2005

³ Franchise magazine lettre d'information N°41 du 10/2006 Jean-Pierre Pamier www.Franchisemagazine.com

➤ **Les franchises de services :**

Le concept de la franchise de services repose sur la fourniture d'une ou de plusieurs prestations rendues à des professionnels ou à des consommateurs.

C'est la deuxième forme de franchise la plus répandue dans le monde. On la retrouve dans divers secteurs de l'économie. Elle consiste à ce qu'un franchiseur, créateur d'un concept et d'un savoir-faire particulier, transmette ces éléments immatériels à des franchisés qui vont eux se charger de distribuer des prestations de services aux clients.

La franchise de service nécessite moins de moyens financiers pour son succès que les deux formules précédentes mais elle est basée sur des éléments qui ne garantissent pas que le succès sera au rendez-vous¹. En effet, pour que cette collaboration marche, le franchiseur doit avoir mis au point des méthodes de gestion et un service innovant, dont la qualité a été vérifiée. Le franchisé quand à lui, doit avoir la capacité de reproduire ces services pour les clients². Les services offerts s'accompagnent parfois de distribution de produits.

Ce Type de franchise est en forte progression dans des pays comme la France où elle représente 40% de la totalité des réseaux³ et c'est le type est le plus répandu aux Etats-Unis, sous la dénomination de « Business Format Franchise »⁴ que l'on retrouve dans divers secteurs tels que l'Hôtellerie (Hilton, Accor qui a annoncé avant la fin de l'année 2005 qu'elle ouvrirait un hôtel Ibis sur Alger), agences immobilières (Century 21), réparation et maintenance automobile (Speedy, Midas), La restauration (Pizza Hut, MacDonald's, KFC), Dans ce type de franchises, les connaissances et capacités personnelles du franchisé sont primordiales. En effet, si on prend l'exemple de la coiffure, il est évident que le franchisé doit lui-même être coiffeur ou avoir parmi ses salariés un coiffeur.

¹ Thiriez G et Pamier JP ,guide pratique de la franchise 4eme édition 200 ;p 40

² Pattinato F ,La franchise ,édition De Vecchi 2001,p 43

³ Fédération française de la franchise <http://www.franchise-fff.com>

⁴ Introduction to franchising instructor's guide ,international franchise association

I-2-2- Typologie déterminée par les modalités d'intégration :

La typologie est ici fonction des modalités contractuelles régissant les relations entre le franchiseur et ses franchisés. Nous nous bornerons, à ce stade de l'exposé, à une simple présentation des différentes modalités d'intégration envisageables.

➤ La franchise-corner :

Le franchisé est, dans cette hypothèse, d'ores et déjà un commerçant exploitant un fonds de commerce. Il prend l'engagement de vendre, sur une surface généralement réduite de son local commercial¹ (d'où l'appellation de franchise-corner), les produits du franchiseur. Cette méthode présente l'avantage de pouvoir développer rapidement un réseau très étendu, la franchise-corner permettant l'ouverture de points de vente (l'expansion étant, en ce cas, prise en son sens premier) en s'exonérant de l'ouverture ou de l'aménagement d'un magasin entier².

Pour autant, la formule n'est pas aussi prometteuse qu'il y semble au premier regard. En effet, elle suppose, en premier lieu, que les produits objets de la franchise soient commercialisables dans le local du franchisé. En second lieu, si la franchise suppose un savoir-faire fourni par le franchiseur, il reste que dans la franchise-corner, les relations entre les deux contractants tendent à un accord de distribution d'intégration mineure.

➤ La franchise financière

Dans ce type de franchise, le franchisé se borne à apporter les capitaux nécessaires à l'ouverture du point de vente, le personnel opérationnel chargé de la gestion quotidienne de l'unité étant lié par un contrat de travail au franchiseur³.

¹ Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002 ; p30

² Observatoire de la franchise lettre d'information N°68 Vincent Pompougnac 08/2006
Observatoirede lafranchise.com

³ Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002 ; p30

➤ **La franchise participative (associative)**

C'est une association de capitaux ; le franchiseur, concomitamment à la signature du contrat, prend une participation (jusqu'à 50%) dans le capital de ses franchisées¹. On peut, dans cette situation, s'interroger sur l'indépendance du franchisé, la participation prise étant constitutive d'un pouvoir certain de la tête de réseau sur l'unité franchisée.

➤ **La master-franchise**

Le franchiseur conclut un contrat de master franchise, le master-franchisé acquérant par là même la faculté de franchiser à son tour sur le territoire défini dans le contrat². Il s'agit d'un moyen classique de développement des réseaux de franchise à l'international.

¹ Thiriez G et Pamier JP, guide pratique de la franchise 4eme édition 200 ; p 44

² Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002 ; p32

Section II- Les éléments fondamentaux de la franchise

Cinq éléments essentiels sont obligatoirement liés au franchisage d'une formule. Il s'agit de la marque, du savoir-faire, de l'assistance technique, le réseau et le consommateur. Nous allons étudier successivement chacun d'entre eux :

II-1- La marque :

La marque joue, en matière de franchise, un rôle fondamental, elle fait partie intégrante de la notion de franchise. Si la marque ne répond pas aux exigences nécessaires pour être protégée, la constitution d'un réseau de franchise est impossible.

➤ La marque en matière de franchise :

La marque étant un bien meuble incorporel, le droit dont jouit son propriétaire à son encontre est monnayable et elle représente le support de la notoriété et de l'image rechercher par le franchisé¹. Le franchiseur en demeure propriétaire pendant toute la durée du contrat. Le franchisé, lui, ne dispose que d'un droit d'usage réservé exclusivement à l'activité définie dans le contrat ; ainsi, la marque, véritable signe de ralliement du réseau dont l'usage est accordé au franchisé par le franchiseur, doit faire l'objet, de la part de ce dernier, d'une surveillance toute particulière².

En sa qualité de propriétaire de la marque d'une part et de tête de réseau d'autre part, il est primordial que le franchiseur reste totalement maître de la marque. Il n'est pas question, en la matière, de risquer la création d'initiatives isolées contribuant à dénaturer la marque et corrélativement de perdre sa clientèle³. La législation autorise le titulaire d'un droit d'usage exclusif d'exploitation sur une marque à agir contre un tiers contrefaisant.

Les franchisés veilleront à prévenir le franchiseur en cas d'atteinte portée à la marque et le franchiseur, propriétaire de la marque, veillera à sa protection. Dès lors,

¹Marjorie Bethencourt, *Entreprendre en franchise*, Dunod 2001, p 53

² Pialot D , *guide complet de la franchise*, L'express édition 200, p16

³ Kahn M, *Franchise et partenariat*, Dunod 2002 ;

on songera à compléter la clause de renonciation par un engagement du franchisé consistant en la dénonciation de tout acte ou toute action de tiers susceptible de porter atteinte à la marque du réseau. De plus, l'atteinte à la marque peut provenir des membres du réseau eux même. Un franchisé peut être tenté de modifier la marque ou encore d'en conserver l'usage à l'issue du contrat de franchise.

II-2- Le savoir-faire :

C'est la base de la franchise qui ne peut se concevoir que dans le but de la réitération d'une réussite commerciale¹. Cette réussite commerciale est la résultante d'un des éléments du triptyque de la franchise : le savoir-faire. Nous en proposons une définition avant d'en analyser les caractères.

➤ La définition du savoir-faire :

Le savoir-faire peut se définir comme un ensemble de connaissances ou de méthodes pratiques expérimentées par le franchiseur. Cet ensemble doit être transmissible, non immédiatement accessible au public, non breveté et doit conférer à celui qui le maîtrise à un avantage concurrentiel².

L'acquisition d'un savoir-faire susceptible de faire l'objet d'une franchise implique un cheminement long mais nécessaire. Le futur franchiseur doit, avant de considérer son savoir-faire comme acquis, être passé par les étapes suivantes³ :

- **Le savoir :** le franchiseur doit être au fait de toutes les connaissances théoriques entrant dans le cadre de sa réussite commerciale. Il est donc utile de recenser tous les tâtonnements initiaux, toutes les originalités et découvertes. Le franchiseur peut considérer maîtriser un savoir à compter du moment où il sait pourquoi il a réussi. Il se concrétise par la possession dans une branche déterminée de connaissances dépassant celles de l'homme de métier moyen. Il est évident qu'un franchiseur ayant bonne notoriété répond à ce critère. Par contre, si le franchiseur n'est pas connu, il n'inspire guère de confiance au futur

¹ Pme magazine n° 26 de janvier 2005

² Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002, p 21

³ Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002,

franchisé. Celui-ci devra se renseigner auprès d'organismes professionnels ou consulter un conseil en franchise.

- **Le faire :** il s'agit ici de déterminer la mise en pratique des connaissances théoriques ; C'est à ce moment précis que le « savoir » passe dans le domaine du « faire ». C'est l'élément permettant au détenteur du savoir de prouver qu'il possède une avance technologique sur l'homme de métier moyen. Le futur franchisé pourra se livrer aux mêmes investigations que pour le savoir. L'existence d'un pilote dans la chaîne constitue une garantie.
- **Le savoir-faire :** La combinaison des éléments déterminés en réponse à ces deux questions permettra par un phénomène de lente maturation d'aboutir à un savoir-faire à proprement dit. Cependant, la seule détention de ce dernier se révèle insuffisante. Encore faut-il que ce savoir se révèle utile au franchisé au moment de sa transmission. Le savoir-faire est le capital d'expériences positives testées et vécues par le franchiseur, c'est-à-dire des expériences directement utilisables par le franchisé pour réitérer la réussite du franchiseur mais il inclut également un capital d'expériences négatives (cf. ci-dessous). Les expériences négatives doivent être étudiées pour aboutir à des améliorations techniques qui seront utiles à l'ensemble du réseau.
- **Le savoir ne pas faire :** au cours de la phase d'expérimentation du savoir-faire, le franchiseur aura certainement commis un certain nombre d'erreurs. Celles-ci sont très souvent riches en enseignements et font partie intégrante du savoir-faire (à tel point que certains contrats nord-américains se limitent à une série « d'obligations de ne pas faire »¹). Le cumul de ces erreurs correspond au capital d'expériences négatives. On pourrait même, à la limite, concevoir une convention des obligations de ne pas faire. Il est tout aussi important de savoir ce qu'il faut faire pour réussir, que de savoir ce qu'il ne faut pas faire pour éviter l'échec.

¹ Kahn M, *Franchise et partenariat*, Dunod 2002, p 22

- **Le faire savoir** : une fois le savoir-faire déterminé tant dans ses aspects positifs que négatifs (savoir ne pas faire), il faut pouvoir être certain de le transmettre intégralement et justement. Cette étape se concrétise par la matérialisation sur un support du choix du franchiseur (livre, cassette vidéo, CD-ROM) de l'ensemble des méthodes déterminées par les trois premières étapes. Le savoir-faire doit être « reproductible ». Si le savoir-faire n'était pas transmissible, personne ne pourrait le recevoir et même s'il y avait une réelle existence de savoir-faire, cela reviendrait à une absence de savoir-faire puisque le franchisé ne pourrait pas l'acquérir. Les techniques pédagogiques spécialisées pour les réseaux existent pour pouvoir garantir au franchisé une transmission optimale et totale.

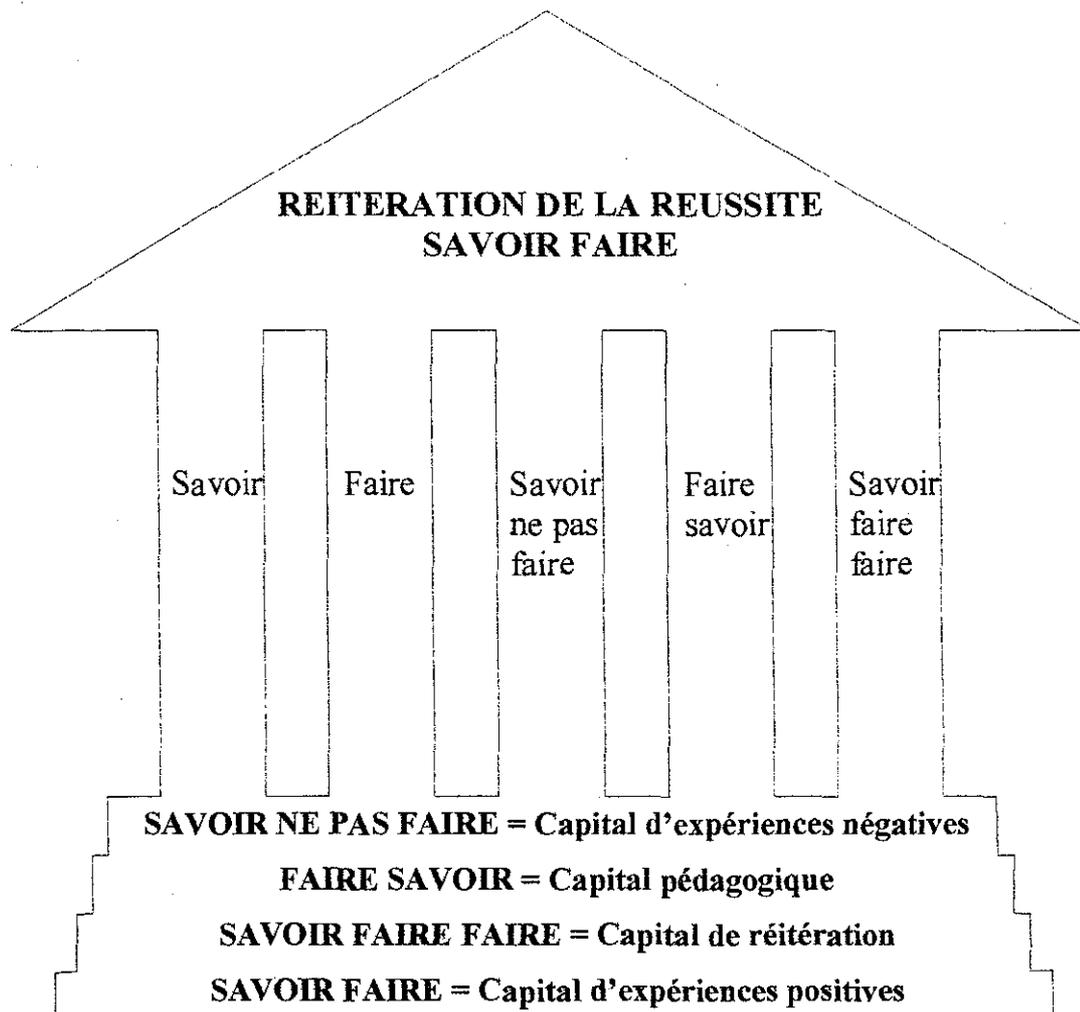


Figure I.1. Schéma de transmission de savoirs¹

¹ Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002, p 23

- **Le savoir faire faire** : c'est là tout l'art du management du franchiseur et de l'organisation permettant avec clarté l'application des méthodes. Ainsi, il apparaît que la découverte, tout comme la matérialisation du savoir-faire nécessaire à la franchise sont des processus longs et difficiles à maîtriser. Suite à de multiples scandales directement liés à l'existence du savoir-faire du franchiseur dans les années 1980, la commission des communautés Européennes est venue définir clairement le savoir-faire dans son Règlement d'Exemption catégoriel¹. Ainsi, l'article 1.3 précise les 3 conditions impératives du savoir-faire en matière de franchise : le savoir faire doit être secret, substantiel et identifié. La plupart des tribunaux européens se réfèrent aujourd'hui à cette définition pour qualifier ou non un contrat de franchise.

➤ **Le caractère secret :**

La commission entend par ce qualificatif préciser que le savoir-faire ne doit pas être connu, ou au moins être difficilement accessible pour les tiers non franchisés du réseau. Il convient cependant de déterminer avec précision la notion de secret. Ce n'est en effet que le savoir-faire dans son ensemble et non chacun des éléments le composant qui doit être secret. Ainsi, même si l'une ou l'autre des parties du savoir-faire absolument original et donc secret en intervenant au niveau de l'organisation des connaissances.

➤ **Le caractère substantiel :**

Nous l'avons vu, le savoir-faire fourni par le franchiseur doit être utile au franchisé. Cela se traduit par une amélioration de la position concurrentielle du franchisé lors de l'application des méthodes du franchiseur. Cependant, même s'il s'agit là d'une condition nécessaire, elle ne doit pas impliquer un engagement de la part du franchiseur quand à l'amélioration des résultats du franchisé (si celui-ci exploitait déjà un point de vente)². En effet, seule la bonne application des méthodes doit être susceptible d'améliorer la situation concurrentielle.

¹ Règlement d'exemption n° 4087/88 du 30 novembre 1988, la commission des communautés Européennes.

² Franchise magazine lettre d'information N°41 du 10/2006 *Jean-Pierre Pamier* [www. Franchisemagazine.com](http://www.Franchisemagazine.com)

➤ **Le caractère identifié :**

Le savoir-faire doit pouvoir être décrit de manière suffisamment précise et complète, ceci afin de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité. Selon le règlement, le savoir-faire peut être identifié dans « l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée¹ ». En pratique, il semble contradictoire et imprudent d'identifier le savoir-faire dans le corps même du contrat de franchise. Celui-ci faisant l'objet de négociations ne conduisant pas automatiquement à la conclusion de l'accord, intégrer le savoir-faire conduit à dévoiler à toute personne avec laquelle le franchiseur est en négociation. Dès lors, la condition de secret ne serait plus remplie.

II-3- L'assistance technique et commerciale :

La transmission du savoir-faire du franchiseur au franchisé s'accompagne d'une assistance technique et/ou commerciale. Celle-ci a pour objectif de faciliter la compréhension, l'assimilation et la reproduction du savoir-faire. L'assistance, fournie durablement, doit donc être préalable et postérieure à l'ouverture de l'entreprise de l'entreprise franchisée².

La commission des communautés a rendu cette assistance technique et/ou commerciale obligatoire. En effet, le Règlement d'exemption dispose que l'accord de franchise comprend nécessairement la « fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord³ ». Une assistance technique permanente de la part du franchiseur, constitue le prolongement du savoir-faire, elle a pour but de faciliter sa compréhension, son assimilation et sa reproduction.

L'assistance technique permanente se traduit par : une formation initiale et continue à travers des stages et des séminaires, une aide à la vente, une aide à la mise en place de service après vente, une assistance dans la recherche de l'aménagement du

¹ Règlement d'exemption n° 4087/88 du 30 novembre 1988, la commission des communautés Européennes.

² L'express magazine, Hors série de mars 2006

³ Règlement d'exemption n° 4087/88 du 30 novembre 1988, la commission des communautés Européennes.

point de vente, la fourniture de documents, et des conseils en gestion administrative et financière.

Le nouveau franchisé suit une formation initiale, qui est obligatoire, elle comporte une partie théorique et des stages pratiques dans des unités «pilotes», qui sont le plus souvent des succursales¹.

La durée de cette formation peut aller d'une semaine à plusieurs mois, selon les franchises. Dans certaines professions, comme l'immobilier où on forme des négociateurs, il peut s'avérer nécessaire de former les membres du personnel des franchisés².

Le franchisé peut parfois former lui-même son personnel à travers des cassettes vidéo remises par le franchiseur.

La formation s'avère donc très utile pour les nouveaux franchisés, de plus qu'elle n'est pas seulement initiale, mais continue et permanente. En effet, le franchiseur propose des formations de recyclage, afin de réactualiser ou approfondir les connaissances, faire connaître les caractéristiques des nouveaux produits, et apporter des techniques complémentaires.

Les formations et les frais de déplacement sont, généralement à la charge du franchisé.

Comme support de formation, le franchisé disposera de manuels opératoires qu'on appelle, « Package » ou « Bible ». Ces manuels sont confidentiels et personnalisés, ils contiennent le détail du concept soit le savoir-faire du franchiseur qui devra veiller constamment à sa mise à jour et à sa diffusion aux franchisés.

Le Package est composé de sept (7) manuels différents qui concernent :

La franchise, l'exploitation, le réseau, la commercialisation, les produits, l'identité visuelle et la communication.³

Nous allons essayer de résumer le contenu de ces manuels dans les points suivants :

¹ L'express magazine, Hors série de mars 2006

² Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002, p 28

³ Thiriez G et Pamier JP, guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ; p 258

a) Franchise :

Dans ce manuel, on peut trouver tout ce qui concerne :

- Le concept du franchiseur (originalité, conditions d'implantation, fonctionnement, preuve de performance et rentabilité, propriété de la marque, sa protection et ses conditions d'utilisation).
- La société franchisante (historique, vocation, objectif, produits, services, moyens et performances, organigramme).
- Le marché (évolution, part de marché, concurrence, comportement d'achat et motivations du consommateur).
- La franchise (description générale de son objet, organisation du système, organigramme avec fonctions et liaisons, état actuel).
- Les services apportés par le franchiseur (avant ouverture, pour l'ouverture, après ouverture).
- Les apports, droits et obligations du franchisé.
- La formation initiale et de recyclage (cible, thème, contenus, supports, modalités pratiques).
- Modalités financières (droits d'entrés, royalties, autres services payants).
- Documents juridiques (document d'information pré contractuel, contrat de franchise et autres contrats éventuels liés).

b) L'exploitation :

Dans ce manuel on trouvera tous ce qui concerne :

- Les caractéristiques du point de vente type (zone de chalandise localisation, accès, les surface et leurs répartition, organisation).
- La création du point de vente (conditions et moyens, depuis la sélection du fond de commerce jusqu'à son ouverture au public)
- Le fonctionnement du point de vente depuis son ouverture le matin jusqu'à sa fermeture le soir.
- La gestion du point de vente (fréquentation, marge, bilan, compte d'exploitation, tableau de bord et outils de contrôle.. etc.).

- La gestion du personnel (grille de rémunération, horaires de travail, fonctions et profits, animation et stimulation...etc.).
- Procédure juridiques (règlement spécifique au contrat, procédure spécifique à la franchise, formalités a accomplir, procédures de caisse et banque, démarque, gestion des stocks ...etc.).

c) Réseau :

Ce manuel permet de comprendre le fonctionnement du réseau, et les relations existantes entre le franchiseur et ses franchisés ou entre les franchisés (organigramme réseau, formation, actions collectives, outils de communication interne, réunions régionales...etc.).

d) Commercialisation :

Ce manuel décrit les actions commerciales permettant de développer le chiffre d'affaire et les techniques de vente.

e) Produits :

On peut trouver dans ce manuel, la liste des fournisseurs et de leurs conditions, la liste des produits ou services et leurs conditions d'achat et de revente, la performance des gammes et des produits, le consommateur type , procédures d'approvisionnement,...etc.).

f) Identité visuelle :

Ce manuel renseigne sur : l'enseigne et sa disposition sur la façade, le plan d'implantation, le mobilier et le matériel spécifique, les cartes de visites, les bons de commande et de livraison, mode d'emplois du manuel et des outils...

g) Communication :

Il est réalisé par l'agence de communication et mis à jour régulièrement, il décrit notamment, la politique de communication, les action prévu pour l'année, les outils et les support à utiliser ...

II- 4-Le réseau :

Le réseau de franchise est composé du franchiseur et de ses franchisés, qui sont tous porteur de la même enseigne qui garantie à la clientèle: la qualité du service rendu ou des produits Achetés.

Entrer en franchise, c'est intégrer un réseau. Certes le franchiseur manage son réseau mais chaque réussite individuelle renforce la notoriété et l'image de marque de l'enseigne¹.

L'organisation d'un réseau change d'une franchise à une autre, et la relation entre franchiseur et franchisés s'établie grâce aux actions suivantes² :

- Visites régulières d'un animateur envoyé par le franchiseur dans l'entreprise du franchisé. Ces visites peuvent être mensuelles, trimestrielles, semestrielles et parfois annuelles ou moins, elles ont pour objet de : faire part des nouveautés et des changements, informer le franchisé de l'évolution du réseau, faire le point des actions en cours, et conseiller le franchisé.
- Bulletin de liaison : la plupart des chaînes éditent régulièrement un bulletin d'information, soit par écrit, par vidéo, par informatique ou très souvent par l'intermédiaire d'Internet (e-mail, téléchargement sur site Web).
- Campagnes de stimulation : le franchiseur réalise des campagnes promotionnelles de stimulation (récompense des meilleures progressions ou des meilleurs vendeurs).
- Echanges entres franchisés : Ces échanges ont pour but de résoudre les problèmes pratiques, ou de comparer les performances et les résultats des actions publicitaires.
- Réunions : ce sont des réunions régionales ou des convention nationales ou internationales.

¹ Marjorie Bethencourt, *Entreprendre en franchise*, Dunod 2001, p 19

² L'express magazine, Hors série de mars 2006

- Les réunions régionales : les franchisés se retrouvent en réunion régionale autour de l'animateur. Ces réunions sont importantes dans le sens où elles développent l'esprit d'équipe et permettent aux franchises de parler de leurs problèmes et monter des actions communes qui portent généralement sur la campagne publicitaires. Ces réunions sont pour l'animateur l'occasion de présenter de nouveaux produits et de nouvelles techniques.
- Les conventions nationales ou internationales : ce sont des événements très médiatisés surtout dans les grands réseaux internationaux. C'est l'occasion pour le franchiseur de motiver et stimuler ses franchisés, annoncer la grande campagne publicitaire de l'année à venir, présenter les nouveaux produits ou services, récompenser les franchisés les plus performants, et présenter les nouveaux arrivants dans le réseau.
- La publicité : les réseaux de franchise investissent énormément dans la communication, qui joue un rôle auprès des consommateurs et des candidats potentiels à la franchise. Il y a la publicité nationale, régionale et locale.

II-5- Le consommateur :

Le consommateur est devenue l'acteur principal du commerce moderne, il faut veiller à satisfaire ses besoins qui évoluent très rapidement.

Aujourd'hui le consommateur est plus exigeant dans ses achats, plus sélectif et plus réfléchi, il recherche le bon rapport qualité/prix dans les produits ou les services qu'il achète¹.

Fidéliser le consommateur n'est pas chose aisé vu qu'il se tourne très facilement vers la concurrence que ce soit par rapport au prix, ou par rapport à la qualité du produit ou du service rendu.

L'uniformisation du réseau de franchise facilite la fidélisation du client, qui se fait par rapport à la marque, aux services et aux produits proposés.

¹ L'express magazine, Hors série de mars 2006

Le consommateur retrouvera les signes de ralliement d'une enseigne dans tous les points de vente de la chaîne, et l'offre sera conforme à ses attentes et à ses habitudes de consommation¹

II-6- Les différentes franchises :

Après avoir choisi le pays et le moment d'implantation, le franchiseur doit s'interroger sur la technique de développement la plus appropriée. Quatre techniques, classiques car fréquemment employées, sont envisageables :

- la franchise directe.
- la master-franchise.
- la joint-venture.
- la filiale.

Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients. Il n'existe pas de meilleur choix en la matière. On peut néanmoins indiquer qu'il s'agit là d'une décision spécifique conditionnant dans une large mesure le succès escompté.

II-6-1- La franchise directe :

Dans le cadre de cette méthode, le franchiseur procède directement au recrutement des franchisés dans le pays d'implantation à l'instar du recrutement effectué sur le plan national. Cette méthode est à l'évidence, du fait de sa grande simplicité et de la rapidité de pénétration du marché, idéale dans l'hypothèse d'une implantation dans un pays proche géographiquement et culturellement. Le franchiseur aura, en sus, la totale maîtrise de son circuit de distribution².

II-6-2- La master-franchise :

Le franchiseur concède à un chef d'entreprise « maître franchisé » ou « master » le droit de franchisé lui-même l'enseigne à un territoire déterminé.³ Grâce aux efforts du master, pour un coût qui reste raisonnable puisque la concession de la zone ainsi que le développement du réseau lui procureront des redevances.

¹ Marjorie Bethencourt, *Entreprendre en franchise*, Dunod 2001, p 20

² Kahn M, *Franchise et partenariat*, Dunod 2002, p29

³ Pialot D, *guide complet de la franchise*, L'express édition 2006, p44

A priori très attrayante, le master-franchise a montré ses limites ; en effet, son grand inconvénient est la définition des relations entre les trois partenaires, le master, à la tête du pilote de la zone, a les qualités proches de celles d'un franchisé à l'égard du franchiseur et d'un franchiseur à l'égard des franchisés¹. Le plus souvent, on prévoit alors la substitution du franchiseur au master. Celui-ci se trouve donc confronté à un ensemble de franchisés d'un pays qu'il ne connaît pas forcément parfaitement, franchisés qui attendent de lui qu'il remplisse au moins la même fonction que celle de l'ancien master-franchisé². Selon le produit ou le service à franchiser, la master-franchise peut également être employée sur le plan national.

II-6-3- La joint-venture ou co-entreprise :

Cette technique revient, pour le franchiseur, à créer avec un partenaire local une société commune qui va mettre en place l'opération de pilotage, puis se développer et animer le réseau³. En d'autres termes, c'est la société commune qui franchisera le concept dans le pays ciblé. Le franchiseur apporte son concept, sa marque et sa réussite ; son associé apportera, pour sa part, sa connaissance du marché local ainsi que les fonds permettant le lancement de l'opération. La répartition du capital varie selon les cas : soit chacun des partenaires détient 50% des parts (ce qui risque de créer une situation de blocage inextricable en cas de conflit), soit le franchiseur, en tant que détenteur du concept, a une légère majorité. Le contrat doit être parfaitement conçu afin d'éviter des divergences d'intérêts entre les deux associés.

La joint-venture donne au franchiseur la possibilité de bien adapter sa formule au marché local puisque son partenaire a une parfaite connaissance de celui-ci. De plus, le franchiseur conserve une mainmise sur le réseau exporté puisqu'il est actionnaire (parfois même majoritaire) de la société qui développe son concept⁴.

¹ L'express magazine, Hors série de mars 2006

² Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002, p30

³ L'express magazine, Hors série de mars 2006

⁴ Franchise magazine lettre d'information N°4 du 11/2006 *Anne-Laure Allain* www. Franchisemagazine.com

Enfin, les principaux frais nécessaires (études de marché, recrutement des franchisés) seront pris en charge par la société commune, donc partagés entre les deux associés. Pour le partenaire local, la joint-venture s'avère être un investissement financier fructueux car il participe à la création d'une chaîne dont la formule a déjà fait ses preuves.

II-6-4- La filiale :

Par cette technique, le franchiseur va créer une filiale dans le pays convoité : celle-ci aura pour tâche d'y franchiser la formule. L'exportation par la filiale permet au franchiseur de maîtriser totalement et directement son circuit de distribution, ce qui constitue un avantage certain¹. Malheureusement, cette technique est onéreuse car le franchiseur prendra seul en charge tous les frais inhérents au lancement du réseau. De plus, afin d'adapter son concept aux particularités du marché, il devra se faire conseiller par des experts dans différents domaines, car il peut être dangereux d'exporter sans prendre conseil auprès de spécialistes locaux². Enfin, l'implantation du réseau est d'autant plus ralentie que des difficultés et attermolements de développement émergent.

Il y a lieu de noter que certains réseaux ont conclu des accords avec leurs concurrents directs à l'export pour y assurer leur développement, en même temps qu'ils construisaient une autoconcurrence sur le territoire national. Ce type d'accords croisés ne permet et ne doit, en aucun cas, constituer des ententes dans le cadre d'accords croisés de pénétration d'un nouveau marché.

¹ L'express magazine, Hors série de mars 2006

² Pialot D, guide complet de la franchise, L'express édition 2006, p46

Section III Les avantages et les inconvénients de la franchise

III-1-Les avantages et les inconvénients de la franchise pour le franchiseur :

III-1-1- Les avantages :

Le développement d'un réseau de franchise procure de nombreux avantages aux franchiseurs, notamment sur le plan financier. Nous pouvons regrouper ces avantages en deux catégories¹ :

Avantages financiers directs (réduction des investissements, réduction des coûts de personnel, production de ressources financières). - Avantages financiers indirects (économie d'échelle, expansion commerciale, meilleure présence locale, contrôle de la concurrence).

a) Avantages financiers directs :

La franchise permet au franchiseur l'accélération de sa croissance et l'expansion de ses activités, sans investissements ni capitaux trop importants : en effet, il serait impossible pour une entreprise d'ouvrir un grand nombre de points de vente nécessaire à une grande chaîne, du moins, sans un investissement énorme ; Mais grâce à la franchise, tous les investissements en biens immobiliers, en équipement, en mobilier et en stocks sont réduits considérablement². L'investissement dans la structure productive ou commerciale est réalisé par les franchisés.

La franchise permet aussi de réduire les coûts liés au personnel : en effet, non seulement les ressources humaines sont gérées directement par les franchisés, mais en plus le franchiseur a besoin de nettement moins de personnel pour gérer le réseau que si il possédait l'ensemble de la chaîne commerciale³.

La franchise permet la production de ressource financières, et garantie au franchiseur une source de revenus stable et rémunératrice, grâce aux droits d'entrés,

¹ Pattinato F, *La franchise*, édition De Vecchi 2001, p 65

² Observatoire de la franchise lettre d'information N°52 06/2006 Delteil, G Observatoirede lafranchise.com

³ L'express magazine, Hors série de Mars 2007 : le meilleur de la franchise

aux redevances et aux contributions pour les promotions nationales payées par les franchisés.

b) Avantages financiers indirects :

- Le franchise permet au franchiseur de réaliser des économies d'échelle assez importantes. En effet, grâce au développement du réseau, et aux clauses d'achat des produits du franchiseur signés par les franchisés, le franchiseur se garantit des niveaux de production élevés, en même temps les risques de surproduction sont réduits vu que les politiques de réapprovisionnement des franchisés sont planifiées par le franchiseur, et donc, les volumes de production sont prévisibles¹.

- La franchise permet l'expansion commerciale : en effet, plus le réseau se développe, plus l'image du franchiseur est renforcée, avec ce que cela implique comme retombés positifs pour le franchiseur. Une telle expansion n'est bien sur possible que si le produit ou le service fourni par le réseau est valable et compétitif.

- La franchise permet au franchiseur d'améliorer son image de marque au niveau local grâce aux conseils et aux suggestions des franchisés, qui connaissent bien la région où ils travaillent, et ont une idée assez claire sur les exigences et les goûts de leur clientèle.

III-1-2- Les inconvénients :

Certains aspects négatifs de la franchise pourraient faire hésiter le franchiseur à s'engager, cependant comparé aux avantages qu'elle procure ; la franchise entraîne relativement peu d'inconvénients aux franchiseurs. Néanmoins, il est nécessaire de les connaître :

- L'engagement contractuel du franchiseur est coûteux. En effet il doit assurer la formation initiale et continue des franchisés, transférer son savoir-faire et faire

¹ Franchise magazine lettre d'information N°52 du 02/2007 Jean-Pierre Pamier www.Franchisemagazine.com

connaître toutes les améliorations apportées de façon continue¹. Ces engagements exigent une bonne organisation, qui implique des coûts importants.

- Même si la franchise permet au franchiseur d'obtenir des avantages au niveau économique et financier, il ne faut pas négliger le fait que le franchiseur doit souvent consentir des investissements importants, pour la conception, la réalisation et le maintien du réseau. Plus le réseau se développe et plus les investissements deviennent importants, il faut donc que le franchiseur sache quel est le niveau de développement optimal de son réseau pour que les inconvénients ne l'emportent pas sur les avantages². Certaines franchises qui connaissent une expansion rapide et sans limites des réseaux ne seront certainement pas rentables à long terme³.

- Il est difficile pour le franchiseur de gérer tous ses franchisés, ces derniers ont des expériences professionnelles différentes, et opèrent sur des marchés locaux différents. La relation entre le franchiseur et ses franchisés est parfois difficile car le franchiseur doit s'adapter à chacun de ses franchisés.

III-2- Les avantages et les inconvénients de la franchise pour le franchisé :

III-2-1- Les avantages :

Nombreux sont les avantages apportés aux franchisés qui veulent adhérer à un réseau de franchise commerciale.

a) La transmission d'une réussite commerciale :

➤ Le bénéfice de la notoriété d'une marque :

Que ce soit par l'enseigne commerciale ou par la marque du produit, le franchisé profite d'emblée d'une image de marque positive et attractive. Par la simple apparition de l'enseigne, le franchisé va s'assurer d'une notoriété qu'il n'aurait pu acquérir seul,

¹ L'express magazine, Hors série de mars 2006

² Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002, p68

³ Pattinato F, La franchise, édition De Vecchi 2001, p 71

lui permettant d'atteindre son seuil de rentabilité plus rapidement que s'il avait débuté tout seul¹.

La notoriété de l'enseigne et de la marque constitue un atout non négligeable en période de lancement. De plus, la popularité de la marque va croître grâce à l'action publicitaire menée par le franchiseur. Le candidat franchisé désirent rejoindre un réseau nouvellement créé doit, quant à lui, être en mesure d'évaluer avec précision les chances de réussite de l'enseigne. De même on conseillera alors au candidat franchisé d'avoir de bonnes connaissances du secteur d'activité de la nouvelle franchise.

➤ L'acquisition d'un savoir faire :

La formation est principal outil de la transmission du savoir-faire du franchiseur vers le franchisé, de ce fait, elle est la clé de la réussite du franchisé². Par conséquent, le candidat franchisé doit s'assurer de l'existence de la formation. Celle-ci ne doit pas se limiter à la simple remise de quelques manuels exposant des généralités. La formation continue l'une des principales contreparties de son investissement financier. En pratique, la vérification consiste, dans un premier temps, en une analyse des termes contractuels

Par la formation initiale, le franchisé va bénéficier de toute l'expérience acquise par le franchiseur et testée par lui. Par la transmission du savoir-faire, le franchisé va devenir rapidement un spécialiste opérationnel dans son secteur, un professionnel averti qui évitera, de ce fait, les difficultés rencontrées par tout entrepreneur isolé ou néophyte³. L'acquisition du savoir-faire du franchiseur constitue donc un gain de temps et d'argent pour le franchisé.

b) La garantie de l'interdépendance :

Bien qu'étant étroitement lié au franchiseur, le franchisé reste juridiquement et financièrement indépendant. Il restera toujours le propriétaire légal de son fonds, soit

¹Pattinato F, La franchise, édition De Vecchi 2001,p 71

² Pialot D, guide complet de la franchise, L'express édition 2006, p153

³ Kahn M, Franchise et partenariat,Dunod 2002,p69

qu'il travaille lui-même, soit qu'il en ait confié l'exploitation à un gérant se contentant de placer les capitaux dans l'unité franchisée¹.

Le franchisé doit pouvoir, à tout moment, bénéficier de l'assistance et de l'aide du franchiseur pour les questions dépassant sa propre compétence et ce dans les domaines juridiques, statistiques, agencement approvisionnement ; publicité, fiscalité, etc. de ce fait, contrairement au commerçant indépendant qui lui sera isolé, le franchisé soutenu par la centrale ne sera jamais pris au dépourvu. En cas de difficulté, ce soutien logistique constitue un atout financier, psychologique et pratique pour le franchisé².

c) Avantages financiers directs :

- Le franchisé bénéficie d'un système de gestion commerciale conçu et expérimenté par le franchiseur, d'où économie de temps liée à l'utilisation d'un savoir-faire existant, et réduction du capital initial nécessaire au lancement de l'entreprise. En effet, l'utilisation des procédures standardisées déjà testées et l'utilisation de mobilier et d'équipements communs à plusieurs entreprises permettent de réduire les coûts fixes de lancement de l'activité.

En plus du capital initial, les entreprises non franchisées doivent investir tout au long de leur vie pour renforcer leur position, se faire connaître, et consolider leur réputation, leur image et la notoriété de leur marque³. En adhérant à un réseau de franchise, les franchisés bénéficient de tous ces investissements qui sont à la charge du franchiseur.

- Dans la franchise de distribution, le franchisé bénéficie d'un coût d'acquisition de produit plus faible. Cela est possible particulièrement lorsque le franchiseur signe avec les fournisseurs des accords de fournitures pour l'ensemble du réseau, ce qui permet de diminuer les prix.

¹ Thiriez G et Pamier JP, guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ;p 290

² Pialot D , guide complet de la franchise, L'express édition 2006, p157

³ L'express magazine, Hors série de mars 2006

vérifier que la rentabilité de l'entreprise pourrait lui permettre d'amortir rapidement l'investissement initial, autrement dit, vérifier que le moultant demandé par le franchiseur reflète sa notoriété et son sérieux.

- La limite de liberté d'action du franchisé : en effet la plupart des franchiseurs imposent leurs choix, leur système, et leur politique commerciale aux franchisés et les obligent à suivre les procédures de gestion et administratives à la lettre afin que le réseau soit homogène, reflète l'image du franchiseur, et réponde à ses objectifs. Certains franchisés qui sont habitués à prendre des décisions de manière autonome peuvent être dérangés par le système surtout si la politique commerciale menée par le franchiseur est erronée et qu'il soit obligé de la suivre.

- Le franchisé peut parfois attendre longtemps avant de réaliser un profit considérable, alors que souvent il s'attend à un succès immédiat¹. Cette situation est due à la mauvaise qualité du savoir-faire et des méthodes de gestion employées par le franchiseur, ce qui ne permet pas une rentabilité immédiate de l'entreprise². Le franchiseur est donc déçu et frustré, surtout qu'il ne peut pas modifier la situation vu que c'est le franchiseur qui impose ses choix et son système.

¹ Leloup J M, la franchise droit et pratique , Delamas.p 48

² Marjorie Bethencourt, Entreprendre en franchise, Dunod 2001,p 86

d) Avantages financiers indirects :

La publicité et la promotion nationales et internationales sont gérées par le franchiseur et impliquent un investissement assez lourd. Le franchisé, qui n'aurait jamais pu se permettre un tel budget publicitaire en agissant seul, n'a plus qu'à profiter des retombées positives que génère la publicité.

La franchise permet au franchisé d'avoir une meilleure organisation grâce aux manuels opératoire fournis par le franchiseur.

La gestion des stocks qui est une tâche très difficile et très coûteuse pour l'entreprise, ne l'est plus pour le franchisé¹. En effet dans la franchise de distribution, les accords entre franchiseurs et franchisés prévoient toujours le maintien d'une gamme de produits bien précise, d'un assortiment déterminé et d'un niveau de stock précis². La gestion des stocks est donc gérée et contrôlée par le franchiseur, et devient plus simple pour les franchisés.

- Le franchisé profite de la synergie provoquée par l'ensemble du réseau, et bénéficier des informations et des expériences des autres franchisés.

III-2-2- Les inconvénients :

Certaines contraintes liées à la franchise peuvent gêner le futur franchisé. En effet, à côté des nombreux avantages que nous venons de citer, il y a certains inconvénients à ce système que le franchisé doit prendre en considération avant de se lancer dans la franchise. Parmi les inconvénients, voici les plus importants :

- Le franchisé risque de contracter avec des franchiseurs pas très sérieux, qui ne disposent pas du savoir-faire requis pour lancer un réseau, et ne sont pas capables d'assurer la rentabilité des franchisés³. En effet, ceux-ci doivent payer un droit d'entrée au franchiseur en contrepartie du transfert de savoir-faire, d'une formation initiale, et du droit de l'utilisation de la marque et de l'enseigne. Le franchisé doit

¹ Pialot D, guide complet de la franchise, L'express édition 2006, p159

² Khan M ; la franchise, être franchiseur, être franchisé ; Dalloz 1987, p 75

³ L'express magazine, Hors série de mars 2006

Section IV : Les modalités de mise en œuvre

Pour une bonne mise en place et un bon fonctionnement d'une franchise, il faut respecter un certain nombre de modalités qui peuvent être résumées comme suit : le choix des contractants, la structure du processus contractuel ainsi que le cadre réglementaire de la franchise. L'objet de cette section est de présenter les modalités de mise en œuvre d'une franchise.

IV-1- Le choix des contractants :

IV-1-1- Comment le franchiseur choisit ses franchisés ou la réaction de réseau :

Pour créer un réseau le futur franchiseur doit effectuer un certain nombre d'étapes allant de l'opération du pilotage à la transmission de son savoir-faire à ses franchisés.

Le franchiseur doit ainsi expérimenter son savoir-faire et le valider en l'appliquant réellement sur le terrain dans une unité appelée « Pilote »¹.

Autrement dit, le franchiseur exploite un point de vente initial pour tester, vérifier et mettre les dernières retouches à son concept assurant ainsi la perfection de son savoir-faire. Les spécialistes considèrent que le franchiseur doit faire fonctionner trois pilotes pendant deux ans avant de créer un réseau. Cette règle dite de 3/2 n'est pas toujours appliquée.²

Après que le futur franchiseur ait expérimenté son savoir-faire, il doit le transmettre aux franchisés. Cette transmission est obligatoire mais le franchiseur doit limiter le degré de cette transmission. Etant donné que le savoir-faire est secret, le franchiseur transmet uniquement les éléments essentiels et substantiels du savoir-faire afin de permettre au franchisé de réitérer la réussite et de rester le seul propriétaire du secret du savoir-faire.

Pour transmettre son savoir-faire le futur franchiseur doit le codifier, car c'est la meilleure façon de transmission du savoir-faire en matière commerciale.

¹ Thiriez G et Pamier JP, guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ;p 111

² www.franchise-magazine.com

Cette codification du savoir-faire est retranscrite dans un document appelé «Package» ou Bible du franchiseur. Le Package peut prendre différentes formes : documents écrits, cassettes audiovisuelles, disquettes...

Cependant, il convient de choisir le véhicule le plus adéquat au code employé. De ce fait la rédaction d'un Package nécessite un effort pédagogique.

Un Package est composé de plusieurs manuels de procédures : le manuel de vente (MANOG), le plan d'aménagement type (PAT), le manuel de vente (MANUVENT), la pochette d'information, le manuel des procédures (MAPRO), le manuel économique financier, le manuel juridique¹

- Le Manuel des Nonnes Graphiques (MANOG), indique au franchisé les conditions d'utilisation de la marque ou de l'enseigne. Le franchiseur s'assure ainsi de la standardisation de l'utilisation de sa marque ou de son enseigne par tous les franchisés et de l'uniformisation du point de vente, des véhicules, des uniformes, des documents administratifs, commerciaux ou publicitaires .
- Le Plan d'Aménagement Type (PAT), définit l'architecture commerciale, l'aménagement intérieur, la décoration des vitrines, les matériaux et coloris standard. Le consommateur reconnaît ainsi facilement les points de vente du réseau.
- Le Manuel de Vente (MANUVENT), est un manuel élaboré par le franchiseur pour son propre usage. C'est-à-dire que le franchiseur élabore ce manuel pour se préparer à argumenter et à négocier son contrat de franchise. Le franchiseur peut ainsi se préparer à répondre à un certain nombre de questions très utiles pour le franchisé. Le franchiseur doit s'assurer de la non divulgation de ces informations en obligeant le candidat franchisé à s'engager contractuellement par une clause de confidentialité.

¹ Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002 ; p 51

- La pochette d'information, vise pour objectif de faire le tour d'horizon de la franchise pour le candidat. Elle offre ainsi au candidat l'ensemble des informations concernant le franchiseur, son concept, son réseau...

- Le Manuel de Procédures (MAPRO), donne des conseils et précise les formalités à suivre durant toute la durée du contrat et facilite même les tâches du franchisé dans plusieurs domaines regroupés également en manuels dont les plus importants sont :
 - Le manuel administratif: qui permet de guider le franchisé dans toutes ses démarches administratives.
 - Le manuel commercial : qui permet de guider et d'aider le franchisé dans tout ce qui concerne le marketing et la communication du point de vente.
 - Le manuel de merchandising : qui permet au franchisé de présenter ses produits sous leur meilleures formes.
 - Le manuel de publicité marketing : qui permet la création de publicité et des événements marketing, de connaître les médias les mieux adaptés au produit ou au service.

- Le manuel économique financier, aborde les aspects économiques et financiers du franchisé. Ce manuel comprend :
 - Le compte de résultat type, qui est élaboré à partir de plusieurs comptes de résultat de membre du réseau. Le compte de résultat prévisionnel, qui offre à la franchise l'approche financière de son entreprise.
 - Le budget de trésorerie, qui indique au franchisé ses besoins en trésorerie.

- Le tableau de bord, permet au franchisé de se situer et de se comparer aux autres franchisés.
- Le manuel juridique, regroupe tous les documents à caractère juridique et contractuel utiles et nécessaires au réseau.

Ensuite le futur franchiseur doit procéder à un recrutement et à une sélection de franchisés. Le futur franchiseur dispose de plusieurs méthodes de recrutement de franchisés¹:

- ✓ La presse quotidienne.
- ✓ Certains journaux gratuits.
- ✓ La presse et les magazines spécialisés traitants de la franchise et du partenariat.
- ✓ Les mailings et le marketing téléphonique.
- ✓ Les fichiers des investisseurs institutionnels qui opèrent dans les réseaux.
- ✓ Les salons, foires, expositions.
- ✓ Les bourses de partenariat.
- ✓ Les conférences et réunions professionnelles publiques.
- ✓ Le franchisé lui-même et sa clientèle.

Le futur franchiseur recrute ses franchisés par l'établissement d'un kit de sélection. Ce kit définit le profil-type du franchisé idéal. Le futur franchiseur doit élaborer trois types de kits de sélection² :

- ✓ Le profil humain.
- ✓ Le profil économique financier.
- ✓ Le profil idéal de l'emplacement du local.

¹ Pialot D , guide complet de la franchise, L'express édition 2006, p96

² Pialot D , guide complet de la franchise, L'express édition 2006, p97

IV-1-1-1- Le profit humain :

Le franchiseur doit mettre en place un kit de recrutement qui énumère les principales qualités du franchisé idéal, car la réussite de la franchise dépend de la réussite de la relation franchiseur/franchisé.

Un franchisé voulant intégrer un réseau doit présenter un maximum de garanties sur le plan de sa personnalité, de son comportement et de son adaptation à son nouvel environnement. Il doit se caractériser par :

- L'intelligence : le franchisé doit être assez intelligent afin de pouvoir assimiler les stages et la formation initiale.
- La faculté d'adaptation : le franchisé doit avoir un esprit de groupe lui permettant de travailler seul et en collaboration avec le franchiseur et les membres du réseau.
- Le contact humain : le franchisé doit avoir le contact facile, c'est-à-dire qu'il a le sens de la communication, qu'il sait parler et qu'il sait faire parler.
- L'interdépendance : le franchisé doit prouver au franchiseur qu'il est autonome et capable de prendre des décisions et des initiatives tout seul. Cependant le franchisé ne doit pas oublier qu'il appartient à un réseau ayant sa propre discipline.
- La créativité : le franchisé ne doit pas se contenter seulement du savoir-faire du franchiseur. Il doit ainsi se montrer créatif et innovateur. Apportant ainsi sa touche personnelle, le franchisé fait en profiter l'ensemble des franchisés de la chaîne.
- L'ambition le franchisé doit être ambitieux. Il doit savoir guider ses ambitions, car si l'ambition du franchisé est faible cela prouve qu'il ne se donne pas à fond et ne se donne pas les moyens nécessaires de réaliser ses aspirations, et si elle est trop poussée elle va lui donner le comportement d'un leader.
- Le sens de l'organisation : le franchisé doit faire preuve d'organisation et de discipline car la réussite commerciale nécessite une organisation et une gestion parfaites.
- Le sens des responsabilités : le franchisé doit avoir le sens de la responsabilité c'est-à-dire qu'il prend les bonnes décisions au bon moment.

IV-1-1-2- Le profil économique financier :

Le franchisé doit avoir un profil conforme au profil type. Ce profil se base généralement sur deux points essentiels : le patrimoine du franchisé et son expérience professionnelle.

IV-1 -1 -3- Le profil de remplacement du local (point de vente) :

Le franchiseur préfère recruter un franchisé ayant son propre local qui se situe dans un emplacement idéal.

IV-1-2- Comment le franchisé choisit son franchiseur :

Le candidat franchisé doit vérifier et évaluer un certain nombre d'exigences pour se lancer dans la franchise et choisir son franchiseur. Ces exigences sont englobées sous trois catégories¹ :

- L'étude de son profil (auto examen).
- L'étude du profil du franchiseur et de son réseau.
- L'étude du savoir-faire et de sa rentabilité.

IV-1-2-1- L'étude de son profil (auto examen) :

Avant d'aller plus loin, le candidat franchisé doit d'abord s'évaluer soit même et ce, en discutant avec des franchiseurs et des experts dans le domaine. Autrement, le franchisé risque de se surévaluer et de commettre un acte aux graves conséquences.

Le candidat franchisé doit ainsi se demander s'il est apte et capable d'assimiler la formation qu'il va voir, s'il peut se passer de ses habitudes et méthodes de travail et se soumettre aux directives du franchiseur, s'il a un esprit de groupe pour s'adapter aux autres franchisés du réseau...

Le candidat franchisé doit aussi choisir son secteur d'activité. Cette étape dépend en général du type du candidat franchisé. Par exemple : le néophyte cherche à limiter les risques lors de la création de l'entreprise et décidera de s'affilier à de grandes enseignes bien implantées sur le marché. Le professionnel veut se lancer dans un secteur d'activité qu'il connaît bien, mais en bénéficiant de la notoriété d'une marque

¹ Khan M ; la franchise, être franchiseur, être franchisé , Dalloz 1987 ;p55

pour minimiser les risques d'échec. Quand à l'investisseur, celui-ci ne recherche qu'un secteur où le retour sur investissement R.O.I (Return On Investment) est le plus fort c'est-à-dire un profit important. Le candidat franchisé ne doit surtout pas oublier d'évaluer l'aspect financier de son investissement qui est un critère majeur de décision¹.

IV-1-2-2- L'étude du profil du franchiseur et de son réseau :

La franchise est une discipline fondée sur la confiance, aussi il faut bien connaître son partenaire pour lui faire confiance.

Le candidat franchisé, avant de conclure quoi que ce soit, doit d'abord bien connaître son partenaire franchiseur, en tant qu'homme et en tant qu'homme d'affaire.

Le candidat franchisé doit également examiner très attentivement les documents juridiques et réglementaires de la future relation contractuelle avec le franchiseur. En France, l'article premier de la loi du 31 décembre 1989 (loi Doubin), oblige le franchiseur de remettre au franchisé le D.i.P (Document d'Information Précontractuelle) au moins 20 jours avant la signature du contrat pour que le franchisé puisse s'engager en toute connaissance de cause.

En tant qu'homme d'affaire, le candidat franchisé doit aussi s'informer et évaluer le professionnalisme et la crédibilité du franchiseur, la solidité financière en examinant ses références bancaires et/ou ses bilans².

Le candidat franchisé doit examiner la marque de l'enseigne du franchiseur. Il faut que celles-ci soient enregistrées et protégées auprès de l'organisme de protection de la propriété industrielle du pays. Le candidat franchisé évalue la notoriété de la marque, son image auprès de la clientèle.

¹ Delteil, G, la franchise commerciale, 2002, p88

² Pialot D, guide complet de la franchise, L'express édition 2006, 112

IV-1-2-3- Le choix du réseau de franchise :

➤ choisir son secteur d'activité :

Nous dirons une nouvelle fois que la franchise n'est pas une recette miracle permettant un succès automatique. Bien des composantes interviennent dans la réussite. Pour le futur franchisé, le premier de ces éléments est lui-même et l'affinité avec le produit ou service objet de la franchise¹. Cela semble évident dans le cadre d'un propos général visant à structurer la démarche du candidat. Le candidat doit garder à l'esprit qu'il sera, de manière quotidienne, confronté au concept même de la franchise.

➤ Choisir son réseau :

Bien souvent, le candidat désire se lancer en franchise soit parce que ce système de distribution est à même de maximiser son investissement initial, ou encore parce que, désireux de pouvoir faire fructifier son expérience au plus vite en visant notamment un marché plus large, il compte bénéficier du renom d'une enseigne. Dans l'une ou l'autre des situations, le candidat sait certes qu'il a l'intention de se franchiser mais n'a pas accès aux différents réseaux de son secteur d'activité.

- La première étape est donc celle de la prospection : il s'agit d'arriver à réunir une masse importante, mais surtout significative, d'informations sur les réseaux susceptibles de correspondre à ses attentes. Pour ce faire, le candidat orientera ses recherches principalement dans les directions suivantes² :

- Les salons consacrés à la franchise : ils ont l'avantage de permettre une approche directe avec la tête de réseau, autorisant le candidat à poser directement ses questions. Pour autant, on ne saurait que trop conseiller, en toute hypothèse, de prendre les supports papiers proposés par le réseau en question, de les annoter au fur et

¹ Kahn M, *Franchise et partenariat*, Dunod 2002 ; p113

² Khan M ; *la franchise, être franchiseur, être franchisé* , Dalloz 1987

à mesure de la présentation faite. Cette démarche permettra, par la suite, d'organiser l'ensemble des informations récoltées de manière rationnelle en constituant un véritable outil d'aide à la détermination.

- La presse spécialisée : elle regroupe, outre les annonces relatives au recrutement des différents réseaux, des dossiers de synthèse sur tel ou tel type de réseau. Ces études générales permettent d'avoir une vue d'ensemble du secteur d'activité sous l'angle de la franchise.

- Les annuaires des réseaux : ils donnent annuellement une photographie des réseaux en fournissant notamment des données en fonction des secteurs d'activité.

- Internet : il permet de rassembler rapidement une masse élevée d'informations, de faire non seulement des recherches d'ordre général sur les différentes formes du commerce associé, mais également d'affiner ses recherches sur une tête de réseau en particulier. Notons que les informations récoltées de la sorte devront, dans la mesure du possible, être croisées avec les autres sources d'information dans un souci d'exactitude.

Les différentes informations obtenues permettront rapidement au franchisé de se faire une représentation des différents réseaux et, le cas échéant, d'orienter ses recherches vers deux ou trois d'entre eux. Reste alors à faire le choix entre ceux-ci.

➤ **Connaître le marché et le produit :**

La connaissance du produit objet de la franchise ainsi que la familiarisation avec le marché local sont une étape nécessaire dans le parcours du franchisé qui va devoir vendre un bien ou proposer un service qui, à la base, lui est étranger. Or, nous le rappelons, le premier devoir d'un bon commerçant est de connaître ce qu'il vend. Par conséquent, le franchisé devra s'attarder sur les produits ou services afin de connaître les attentes des consommateurs, leur comportement d'achat et les indices de consommation dans la localité concernée (IDC)¹

¹ Kahn M, Franchise et partenariat, Dunod 2002 : p114

sont absorbés par toutes les économies d'échelle réalisables dans la franchise.

- L'étude de marché :

Le décret d'application de la loi Doubin oblige le franchiseur à fournir au franchisé une présentation de l'état général et local du marché. Certains ont déduit de cette disposition qu'elle impliquait l'obligation, pour la tête de réseau, de fournir au franchisé préalablement à la signature du contrat de franchise une étude de marché. Or, cela est inexact : il ne s'agit que d'une présentation. Pour autant, certains franchiseurs n'hésitent pas à proposer la réalisation d'une telle étude à leurs cocontractants¹. Le franchisé vérifiera tout d'abord si la réalisation de cette étude est ou non gratuite. Dans l'affirmative, il peut être intéressant de bénéficier de ce service, sans pour autant s'y fier totalement².

La réalisation de l'étude de marché se fera classiquement en trois étapes : la détermination du marché théorique, une analyse approfondie de la concurrence, pour finalement définir un marché potentiel qui conduira à la fixation d'un chiffre d'affaires prévisionnel.

- Le marché théorique : il est constitué par l'ensemble des consommateurs visés par le produit/ service objet de la franchise. Il faut pour cela rechercher la population totale sur la zone d'exclusivité de la franchise et la répartir en fonction des catégories socioprofessionnelle. Les renseignements nécessaires sont largement disponibles auprès des chambres de commerce, de l'Insee, des organismes professionnels, observatoires économiques, etc.

- La concurrence : il s'agit de déterminer quelle est la part du marché théorique déjà prise par la concurrence. Les principaux outils de recherche en matière sont les banques de données Internet qui permettent de chiffrer rapidement le nombre d'acteurs sur le marché. Il conviendra ensuite de déterminer la part prise par chacun d'entre eux.

¹ L'express magazine, Hors série de mars 2006

² Pialot D, guide complet de la franchise, L'express édition 2006, p114

- Le marché potentiel : en déduisant la plus part prise par la concurrence du marché théorique, on détermine finalement aisément le marché potentiellement à couvrir pour le produit ou service considéré.

La méthodologie présentée ici est, bien entendu, simplifiée à l'extrême. En effet, nombre d'autres éléments sont à prendre en considération au titre desquels on citera : la qualité de l'emplacement, la facilité d'accès, les habitudes consuméristes locales, etc.

- L'analyse financière du projet :

Parmi les différents critères que le futur franchisé doit prendre en compte durant sa démarche, il en est un qu'il a souvent tendance à négliger : la rentabilité de son investissement. Cet aspect est pourtant déterminant : malheureusement, il est supplanté par des facteurs d'ordre psychologique. Devenir franchisé signifiera, pour beaucoup de candidats, « accéder aux leviers de décision d'une autre affaire », de leur propre affaire. Combien de personnes sont séduites par l'idée de devenir leur propre patron¹ ; Pour certains, l'acquisition de cette liberté et de cette autonomie peut masquer l'aspect de la rentabilité. Pour d'autres qui étaient déjà des indépendants, c'est l'aspect « sécurité » qui prédominera. D'autres encore se serviront de la franchise pour grimper d'un échelon dans la pyramide sociale (mobilité sociale) et l'on conçoit dans ce cas, que le côté narcissique puisse compter davantage que l'aspect financier². On ne doit pas conclure pour autant que l'aspect financier est complètement écarté par ces autres considérations. Les candidats franchisés qui disposent de capitaux connaissent la valeur de l'argent et n'acceptent d'investir que dans des conditions de risques calculés. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils choisissent la franchise, profitant d'un réducteur de risques important.

¹ Franchise Time magazine ; Avril 2007

² Sherman A J, *franchising and licensing: two way to build your business*, American management association, 1999 Adapter par C Nègre.

IV-1-2-4- L'examen du savoir-faire et de sa rentabilité :

Le candidat franchisé doit prendre en considération la méthode de transmission du savoir-faire. En général, deux types de formation sont à considérer dans la transmission du savoir-faire¹ :

- La formation initiale : doit être assez longue et complète pour permettre au candidat franchisé de mieux comprendre et apprendre les différents aspects (technique, marketing, gestion...) du savoir-faire et d'éviter ainsi les erreurs de démarrage.
- La formation permanente : étant donné que le bon fonctionnement de la chaîne est garanti par la bonne application des méthodes enseignées par le franchiseur, le candidat franchisé avant d'intégrer un réseau doit s'assurer que son franchiseur dispose :
 - D'outils et supports pédagogiques.
 - De possibilités de recyclage ou de formation « à la carte »,
 - De remises à jour potentielles par exemple sur la publicité, le gestion des stocks, le merchandising...

Le candidat franchisé ne doit rien prendre à la légère avant de s'engager surtout en ce qui concerne l'aspect financier. Il doit ainsi calculer et évaluer attentivement la rentabilité du savoir-faire et ce en calculant et en évaluant les quatre éléments suivants:

- Le retour sur investissement : le candidat franchisé doit s'informer auprès des franchisés du réseau et du franchiseur du taux de rendement de l'investissement.
- Les résultats d'exploitation prévisionnels.
- Les résultats d'exploitation prévisionnels actualisés.
- Le temps de récupération minimum.

¹ Franchising world magazine, IFA, Mars 2007

Parmi ces quatre éléments, le premier est le plus répandu et le plus utilisé pour évaluer la rentabilité du savoir-faire.

IV-2- La naissance du contrat :

IV-2-1- Son préalable juridique, le document d'information pré-contractuel :

Selon la loi française de Doubin N°89-1008 du 31 décembre 1989, article 1^{er} (annexe 1), qui concerne tous les commerces associés dont la franchise fait partie ; le franchiseur est tenu préalablement à la signature du contrat de remettre à son futur partenaire un document d'information pré-contractuel (DIP), et un projet du contrat, afin de lui permettre de s'engager en connaissance de cause. Le franchisé disposera ensuite d'un délai de vingt jours pour signer ou non le contrat. Le franchiseur n'est tenu à cette obligation qu'à la condition que le franchisé soit lié par une clause d'exclusivité ou de quasi-exclusivité.

Il arrive que le franchiseur et le franchisé signent un «pré-contrat» ou «un contrat de réservation», ainsi, les parties conviennent que dans un délai déterminé le contrat définitif sera établi et en fixent les conditions essentielles. On l'appelle contrat de réservation parce que le franchiseur s'engage à réserver une zone géographique pour le futur franchisé contre une certaine somme versée par le franchisé.

Il s'agit d'une pratique légale à condition que les modalités de remboursement de la somme en question en cas de dédit soient bien définies.

En effet, le paragraphe 03 de l'article 1^{er} de la loi Doubin précise que : « Lorsque le versement d'une somme est exigée préalablement à la signature du contrat mentionné ci-dessus, notamment pour obtenir la réservation d'une zone, les prestations assurées en contrepartie, de cette somme sont précisées par écrit, ainsi que les obligations réciproques des parties en cas de dédit ».

Le contenu du document d'information précontractuel ainsi que les amendes prévues en cas de non respect de l'obligation de remettre ce document vingt jours

avant la signature du contrat ont été apportés par le décret d'application de l'article 1^{er} de la loi Doubin du 4 avril 1991 (annexe I).

IV-2-2- Son aboutissement : le contrat :

Contrairement à la phase pré-contractuelle, le contrat de franchise lui-même ne fait pas l'objet d'une réglementation, il s'agit d'un contrat de droit commun qui comme n'importe quel contrat commercial relève du tribunal de commerce, Généralement le contrat de franchise est un document dactylographié dont le volume varie d'une demie douzaine de pages à plusieurs dizaines¹.

C'est toujours le franchiseur qui rédige le contrat de franchise ou le fait rédiger par un juriste spécialisé et il est rare que le franchisé puisse véritablement négocier son contrat étant donné que le principe même de la franchise veut que les règles soient les mêmes pour tous les franchisés. Le franchiseur ne transigera donc pas sur les clauses essentielles telles que la formation et le respect des méthodes et de la marque.

Il n'y a pas de «contrat type» en franchise, d'un côté parce qu'elle couvre des secteurs d'activités différents, d'un autre côté, les contrats sont conduits à évoluer avec le temps. Cependant des conditions générales s'appliquent à chaque contrat et un plan en est généralement suivi par les rédacteurs des contrats de franchise (annexe 2).

IV-3-Les engagements du franchisé et du franchiseur :

IV-3-1- Les engagements du franchiseur :

➤ Avant l'ouverture de l'entreprise franchisée :

- Formation du franchisé et de son personnel : outre la communication du savoir-faire (identifié dans un document), il est nécessaire que le franchiseur aide son partenaire à l'assimilation des méthodes commerciales de réseau. Généralement, cette

¹ Delteil, G., la franchise commerciale, 2002, p54

formation prend la forme d'un stage auprès de l'unité pilote du franchiseur, permettant ainsi au franchisé de se familiariser in vivo avec ces méthodes.

- Aide au choix de l'emplacement du local : l'emplacement de l'entreprise franchisée est bien souvent un critère fondamental de succès. Ainsi est-il utile que le franchiseur veille à ce que le choix de l'implantation corresponde à la clientèle visée par le concept¹. Bien entendu, il n'en va pas de même lorsque le futur franchisé est d'ores et déjà implanté : le lieu d'implantation entrera alors en compte pour la sélection du franchiseur par le candidat franchisé.

- Aide à la recherche du financement : il est souvent difficile pour un commerçant isolé de trouver dans un bref délai le financement requis pour l'ouverture de son point de vente². En ce sens, le fait de bénéficier de l'appui du franchiseur, et donc de l'image véhiculée par un réseau d'importance, est souvent de nature à faciliter le financement. Cependant, le fait d'aider le futur franchisé à trouver un financement correspondant à ses besoins n'implique en aucun cas que le franchiseur soit obligé de se porter garant pour le franchisé.

- Etude de site : le franchiseur a, suite à la loi du 31 décembre 1989 dite loi Doubin, l'obligation de fournir au futur franchisé une étude sur l'état et les perspectives de développement du marché général et local. Dans la majeure partie des cas, le franchiseur déléguera cette étude à un organisme extérieur spécialisé en la matière.

- Aide au montage de la structure juridique du franchisé : il convient cependant de prendre garde à deux points : premièrement, le franchiseur ne doit pas opérer d'ingérence dans les affaires du franchisé et deuxièmement, la capacité de conseiller juridiquement nécessite le titre d'avocat, ou pour un consultant, la reconnaissance d'une formation spécifique.³

¹ Franchise Time magazine ; Avril 2007

² L'express magazine, Hors série de mars 2006

³ Pialot D., guide complet de la franchise, L'express édition 2006, p171

- Aide à l'aménagement du point de vente : il s'agit ici de l'agencement interne ou encore merchandising, destiné à mettre en valeur les produits dans le contexte du magasin.

- Définition de l'assortiment et des collections de produits et/ou services : (Service Après Vente, liste de mariage, liste de naissance, etc.)

➤ **Après l'ouverture de l'entreprise franchisée :**

- Assistance technique et commerciale : il s'agit ici pour le franchiseur d'exposer, par l'intermédiaire de séminaires de formation permanente, les évolutions apportées au savoir-faire du réseau tant sur le plan des produits que concernant le marketing, les méthodes de vente¹, etc.

- Conseils sur les méthodes de vente et argumentaires

- Conception et mise en place des campagnes publicitaires : le franchiseur peut, en ce domaine, agir à deux niveaux. En premier lieu, il a la possibilité de prendre en charge l'élaboration de la publicité à l'échelon national, les franchisés du réseau s'engageant pour leur part à participer au financement de cette publicité². En second lieu, le franchiseur peut conseiller le franchisé sur la publicité locale qu'il envisage et le faire bénéficier de ses infrastructures (imprimerie, studio photo, etc.)

- Animation du réseau et management du réseau : le franchiseur crée de la sorte une réelle relation entre les différents franchisés : ceux-ci n'ont plus le sentiment d'agir isolément, mais bel et bien d'appartenir à un ensemble.

- Fourniture – approvisionnements : cette assistance prend bien évidemment toute son importance dans le cadre d'une franchise de distribution : le franchiseur

¹ Kahn M, *Franchise et partenariat*, Dunod 2002 ; p119

² Pattinato F, *La franchise*, édition De Vecchi 2001, p 125

jouera en ce cas le rôle d'une centrale d'achat ou de référencement, permettant ainsi à l'ensemble du réseau de bénéficier d'économies d'échelle, d'un approvisionnement régulier et d'un contrôle de qualité permanent assorti d'une totale traçabilité du réseau¹.

Il convient de rappeler que les services proposés par le franchiseur aux franchisés doivent être clairement stipulés dans le contrat de franchise.

IV- 3-2- Les engagements du franchisé :

En contrepartie des services et aides apportés par le franchiseur, le franchisé doit accepter un certain nombre d'engagements, aussi bien dès le début des relations contractuelles qu'en cours d'exploitation.

➤ En début d'exploitation :

Dès le début des relations contractuelles, le franchisé s'engage à consentir un investisseur initial, à acquitter au franchiseur la redevance initiale forfaitaire (RIF) et à supporter la publicité de lancement.

▪ L'investissement initial :

Il comprend l'ensemble des dépenses d'aménagement et d'équipement que le futur franchisé doit engager pour l'ouverture de son entreprise, afin que celle-ci réponde aux normes du réseau². Le montant de cet investissement est en fonction du secteur d'activité choisi. Il est évident que l'investissement nécessaire à l'ouverture d'un hôtel est supérieur à celui d'une boutique. De même, la qualité de l'emplacement peut faire varier très sensiblement le prix du droit au bail. L'investissement financé pour une partie par des fonds propres du franchisé et pour une autre par les crédits bancaires, portera, par exemple dans le cas d'une franchise de distribution, sur le droit au bail ou pas – de porte, les travaux, l'agencement du magasin, les achats de stock, la

¹ Pialot D, guide complet de la franchise, L'express édition 2006,p173

² Khan M ; la franchise, être franchiseur, être franchisé , Dalloz 1987,p118

construction du fond de roulement, les frais d'enregistrement, les frais d'établissement divers, la publicité de lancement¹, etc.

▪ La redevance initiale forfaitaire (RIF) ou droit d'entrée :

Le droit d'entrée rémunère l'apport incorporel et l'apport direct du franchiseur. Il est la contrepartie du droit d'utiliser la formule et le concept mis au point, de l'exclusivité territoriale, de la transmission du savoir-faire et souvent de la formation initiale². C'est en quelque sorte un droit d'accès à l'enseigne. La RIF est la contrepartie des services apportés par la tête du réseau avant et pendant l'ouverture du point de vente (formation initiale, publicité de lancement, accès informatiques, prestation marketing, étude de site d'implantation, aide à la recherche du financement et des locaux, remise des plans d'aménagement type, assistance à l'ouverture). Le franchiseur pourra conserver la RIF à titre d'indemnité si le franchisé retarde abusivement ou annule l'ouverture de son entreprise ; en revanche, le franchisé peut exiger le remboursement de la redevance si le franchiseur ne respecte pas ses engagements initiaux³.

▪ La publicité du lancement :

Dès l'ouverture de son point de vente, le franchisé va lancer une campagne publicitaire locale. Cette campagne de promotion peut prendre diverses formes : spots sur les radios locales, affichages, presse quotidienne régionale, publi-reportage, presse gratuite... En principe, cette publicité est prise en charge par le franchisé, assisté par le service de marketing du franchiseur (conseils, remise de documents, etc.) qui ira même, éventuellement, jusqu'à cofinancer cette campagne (dans ce cas, le montant est généralement budgétisé dans la RIF)⁴. Souvent, des kits publicitaires sont prêts pour chaque ouverture.

➤ **En cours d'exploitation :**

¹ Franchising world magazine, IFA, Mars 2007

² L'express magazine, Hors série de Mars 2006

³ Thiriez G et Pamier JP, guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ;p 195

⁴ Sherman A J, franchising and licensing: two way to build your business, American management association, 1999 Adapté par C Nègre

- La redevance d'exploitation proportionnelle (REP)

Le franchisé va verser une redevance d'exploitation proportionnelle au franchiseur.

Par cette redevance le franchisé rémunère¹ :

- l'information constante fournie par le franchiseur.
- l'amélioration du savoir faire et la formation permanente.
- l'assistance et les services contractuels assurés par le franchiseur.
- l'utilisation de l'énergie et de la licence de la marque.
- la logistique d'approvisionnement.
- l'accroissement de la notoriété.
- la publicité nationale (il s'agit souvent d'une redevance distincte qui n'est pas incluse dans la REP)

- Le financement de la publicité locale :

Si la publicité nationale est, en principe, du ressort du franchiseur, la promotion locale reste en revanche à la charge du franchisé². Aussi, durant toute l'exploitation, le franchisé doit pratiquer une politique de communication active dans son secteur. C'est pourquoi le contrat de franchise stipule que le franchisé consacrer une partie de son chiffre d'affaires au financement de la promotion locale de l'image de marque et de l'enseigne³. Pour la réalisation de ces campagnes, le franchisé bénéficiera de l'assistance des services spécialisés du franchiseur qui veilleront à la conformité de l'action du franchisé avec l'image de marque du réseau. Ils vérifieront qu'il n'y a aucune incompatibilité entre la publicité locale effectuée par le franchisé et la publicité nationale orchestrée par le franchiseur⁴.

- Le respect des normes et des procédures :

L'essence même de la franchise est la coopération fondée sur une confiance mutuelle qui exige une certaine discipline. Le franchisé devra strictement respecter les normes et les procédures transmises lors de la formation initiale et transcrites dans le

¹ Khan M ; la franchise, être franchiseur, être franchisé , Dalloz 1987,p123

² Delteil, G ,la franchise commerciale ,2002, p145

² Pattinato F, La franchise, édition De Vecchi 2001,p 44

⁴Kahn M, Franchise et partenariat,Dunod 2002 ,p122

package. En respectant les normes de fabrication, de distribution, d'aménagement, de vente, d'accueil, de propreté... Spécifiées par le franchiseur, le franchisé va s'assurer sa réussite. Au surplus, par le respect scrupuleux des normes et procédures, le franchisé va garantir à la chaîne son uniformité.

- La nature contractuelle des obligations du franchisé

Il va de soi que les engagements du franchisé sont contractuels. Le respect des engagements précités est traduit dans la lettre du contrat : le secret, le respect de l'exclusivité territoriale, l'approvisionnement, le recours aux services de la centrale, l'obligation de non-concurrence et de non affiliation, ou encore les engagements définis dans le code des usages ou ceux nés du conseil consultatif.

Chapitre II

Section I : Les mécanismes de choix de la franchise

Section II : Les coûts de la franchise

Section III : Les modèles de processus d'achat des franchisés

Les soubassements théoriques de la franchise

Introduction :

« La franchise est un système de marketing et une source de capitaux permettant la croissance sans dilution du capital. »¹

¹ Murphy T ,Continental franchising review n°18 1994, p 7

Section I- Les mécanismes de choix de la franchise

I-1- La rareté des ressources et l'explication financière de la franchise :

L'un des cadres théoriques à l'origine de différentes recherches sur l'option franchise est celui de la rareté des ressources.

La théorie de la rareté des ressources (Oxenfeldt ; Kelly, 1969)¹ détermine trois types de ressources rares dans le cadre du développement organisationnel d'un réseau de franchise :

- les ressources financières : il s'agit des fonds nécessaires pour dupliquer rapidement une idée profitable.
- la connaissance des marchés locaux : les sites et les particularités régionales.
- le talent et la disponibilité managériale des opérateurs locaux ; les franchisés.

La franchise se présente ainsi comme une source de capital et d'expertise managériale pour accélérer la croissance en dépassant la limitation des ressources initiales de l'entité franchisante en capital et management.

La franchise permettrait, par ailleurs, de réduire considérablement les coûts de contrôle, même lorsque les unités sont géographiquement très dispersées, le franchisé étant un investisseur dont la préservation du patrimoine est liée à la rentabilité de son exploitation.

Différentes études empiriques valident cette tendance tout en donnant des éclairages particuliers à la problématique de la mixité des réseaux. Ainsi Bradach (1998) établit-il que la pluralité statutaire (succursale + franchise) autorise un développement plus rapide du réseau par l'attractivité des unités détenues en propre par le franchiseur sur les candidats à la franchise (recherche limitée au secteur de la restauration rapide aux États-Unis).

¹ Oxenfeldt ; Kelly Journal of retailing 1969 n°44 , p 69-83

Plus centrés sur le concept de cycle de vie de la franchise, les travaux de Lafontaine et Shaw (1999)¹ concluent à la stabilité, en moyenne, de la proportion succursale/franchise dans les réseaux, lorsque les six premières années de pratique de la franchise sont passées (figure II.1)

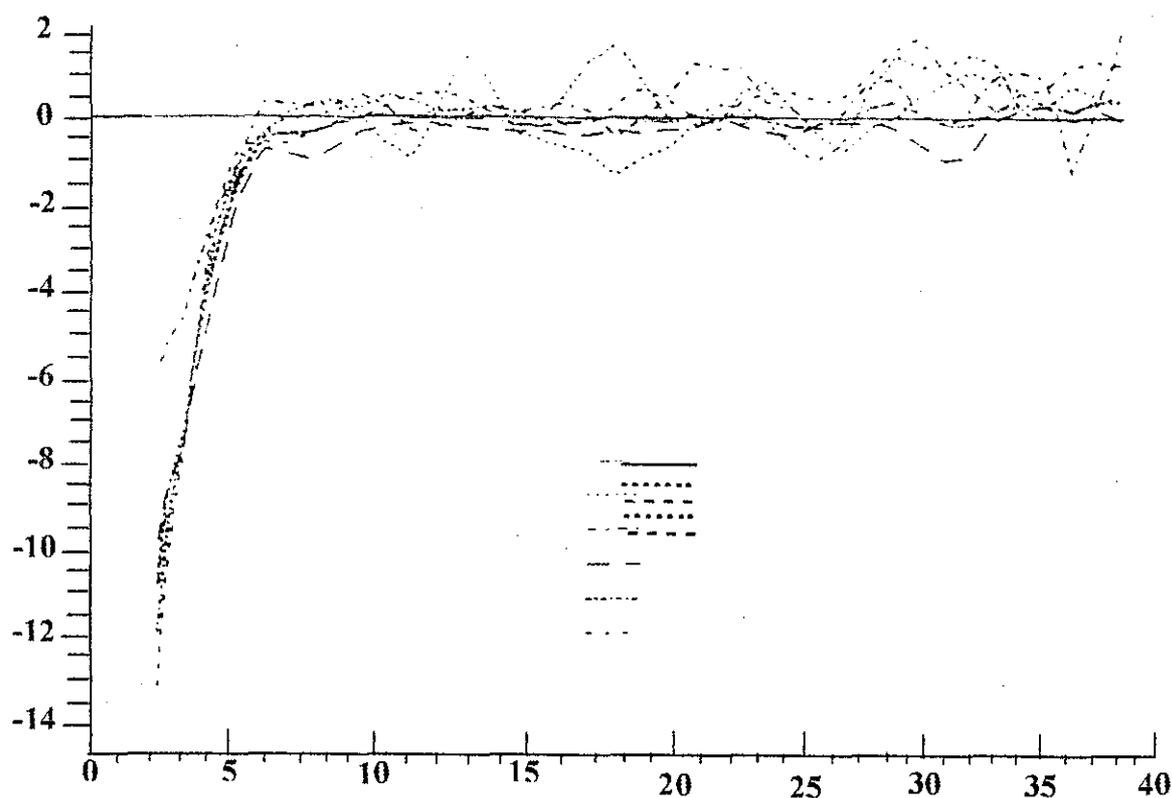


Figure II.1 : Évolution du pourcentage de succursales pour des entreprises de différents secteurs aux États-Unis. Source : LAFONTAINE F. et SHAW K.L., 1999.

Les travaux de Lafontaine et Shaw, portant sur un échantillon multisectoriel de 19 075 observations aux États-Unis, ne se limitent pas au constat de l'évolution de la mixité des réseaux. Ils établissent notamment que la stabilité observée de la pluralité des réseaux après 6 à 8 années de pratique de la franchise, sur l'ensemble des secteurs d'activité, résulte d'une volonté stratégique des dirigeants, lesquels se fixent un objectif de pourcentage succursalisme/franchise. Ces conclusions, certes nord-américaines, confortées par les déclarations des franchiseurs (Burger King, Wendy's, Waffle House)

¹ Lafontaine F et Shaw K.L, 13th annual society of franchising conference proceedings ; Miami 1999

La franchise peut donc être assimilée financièrement à une forme hybride de capital, constitué d'apports financiers (au sens donné par Murphy) et de travail, finalement constitutif d'un risque très diversifié, au regard de la diversité des investissements représentés par les franchisés, la rareté des ressources en phase de lancement constitue donc une explication à l'option franchise¹.

I-2- Le cycle de vie et la transitoirité de la franchise :

La franchise serait aussi plus appropriée pour des biens et des services caractérisés par des processus d'achats courts et répétitifs².

Une stratégie de développement à travers la franchise peut s'analyser à deux niveaux :

- au niveau du réseau : c'est-à-dire du développement de la chaîne.
- au niveau de la croissance de l'entité franchisante (le franchiseur).

Le développement de la chaîne influe directement sur la structure de l'entreprise franchisante, donc sur les fonctions de management, les ressources financières, commerciales et la production, ce rapport entre développement de la chaîne et structure franchisante est d'autant plus intense si la franchise constitue un moyen majeur de mise en œuvre de la stratégie³.

L'objectif d'une entreprise utilisant la franchise comme moyen d'une stratégie de développement se situe dans la recherche d'une position dominante impliquant la croissance de la structure franchisante.

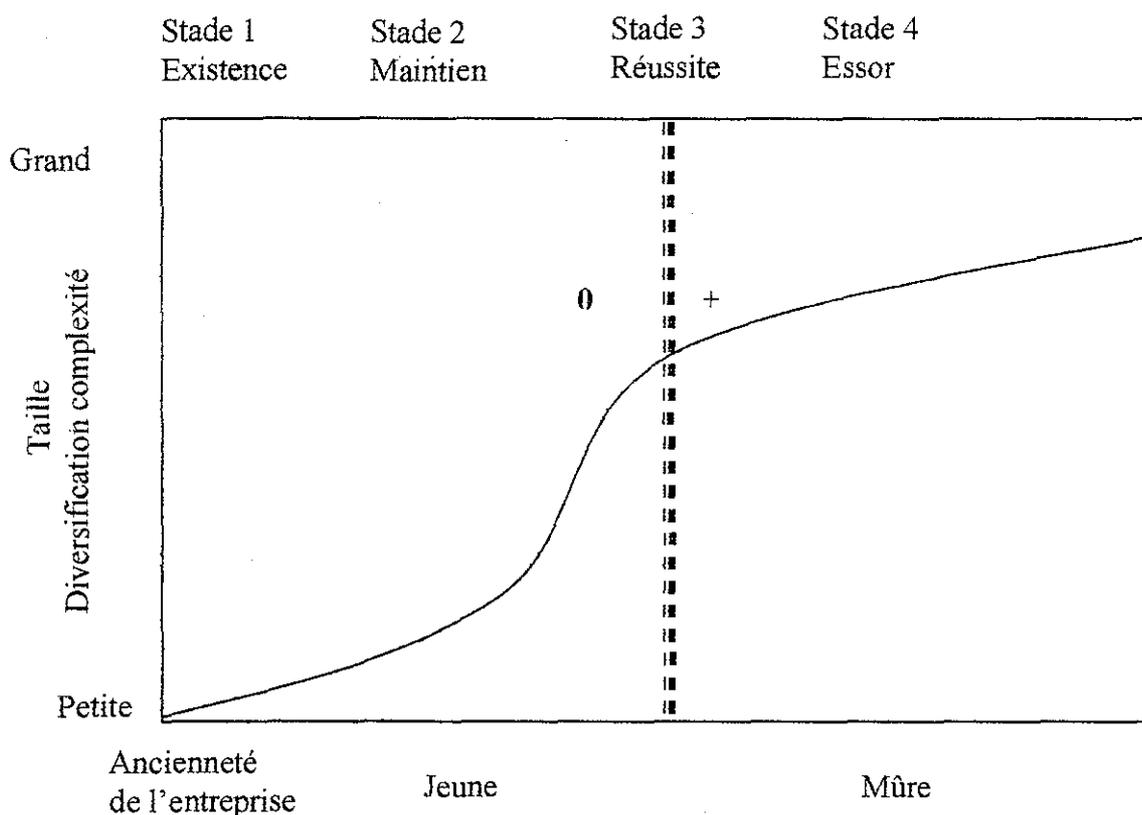
Il apparaît notamment que l'élaboration d'une stratégie de croissance ne peut se concevoir qu'au stade 4 (essor) après 3 stades qualifiés d'« existence », de « maintien » et de « réussite ».

¹ Nègre C, La franchise recherche et application 2eme édition 2004, p20

² Caves R.E, Murphy WF, Southern economic journal article n°42 1976, p 572-585

³ Nègre C, La franchise recherche et application 2eme édition 2004, p23

Cette phase dite « d'essor » serait celle d'une croissance rapide et d'une recherche de financement de l'expansion. Elle serait aussi celle d'une diversification commerciale caractéristique de la croissance de l'entreprise.



0 : désengagement du chef d'entreprise ; + : expansion

Figure II.2: Modèle de développement en milieu PME

Source : CHURCHILL ET LEWIS, « The Five Stages of Small Business Growth », *Harvard Business Review*, 1983. Adapté C Négre

I-3- Une explication stratégique du choix de la franchise :

: L'analyse stratégique selon Porter (1982)¹, centrée sur le jeu des forces concurrentielles caractéristiques d'un secteur d'activité. Porter repère en effet, parmi les différents types de secteurs d'activité, un secteur qu'il qualifie de dispersé. Il s'agit d'un secteur où aucun concurrent, de par leur nombre et leur faible taille, ne dispose d'une capacité à réagir rapidement, avec efficacité à une offensive. Il en conclut, exemples à l'appui (la plupart des activités de service aux particuliers et aux entreprises, le commerce de détail qu'un comportement stratégique consiste à mettre fin, au profit de l'acteur, aux facteurs de dispersion du secteur.)

Ramené au contexte français, le choix de la franchise sur des secteurs dispersés ne pouvait que bénéficier d'une forte réceptivité, favorisée de surcroît par des barrières d'entrée de nature corporatiste et des circuits de distribution vieillissants ; les secteurs de l'optique, de la coiffure, des agences immobilières, de la réparation automobile, de l'hôtellerie sont les meilleurs exemples de ces secteurs initialement dispersés et dont le sous-professionnalisme a longtemps expliqué la fragmentation de l'activité²

Une approche matricielle du processus décisionnel de l'option franchise prenant en compte deux types de variables : le degré de dispersion du secteur d'activité et le degré de différenciation du concept objet d'une franchise, est proposée (figure II.3).

¹ Porter M E, Choix stratégique et concurrence, *économica* 1982

² Nègre C, *La franchise recherche et application* 2ème édition 2004, p24

Concentration du secteur.

Différenciation Du concept	Forte	B	A opportunités stratégiques
	Faible	D	C

Figure II.3 : Matrice d'option franchise¹

Le positionnement du franchiseur potentiel dans la matrice, en fonction du degré de concentration du secteur et de la différenciation acquise du concept, donne une indication intéressante sur l'opportunité stratégique de franchisage. La position A est la plus favorable à l'option franchise (concept très différencié sur un secteur très dispersé). Elle ne nécessite pas des moyens hors de portée de l'entreprise, compte tenu de l'inertie structurelle de la concurrence. La concentration opérée à son profit peut lui donner les moyens nécessaires à l'accélération du développement en passant en position B.

La position B reste à considérer pour un franchiseur potentiel, mais le secteur déjà partiellement concentré implique un effort marketing d'autant plus important et une vitesse de développement de la chaîne très soutenue face à une concurrence disposant de moyens de réaction. Elle nécessite des allocations de ressources importantes à la portée d'organisations structurées. L'intensité concurrentielle y est forte. Elle est plus appropriée à des groupes en phase de diversification commerciale. Les positions C ou D plaident en faveur d'une temporisation ou de l'abandon de l'option franchise, un concept faiblement différencié n'ayant que de faibles chances de réussir un début de concentration du secteur à son avantage.

Ce processus décisionnel propre à la franchise suggéré par les fondements de l'analyse stratégique concurrentielle selon Porter est exclusif de toute autre forme

¹ Nègre C, La franchise recherche et application 2eme édition 2004, p24-25

statutaire de réseau. Il s'applique à la franchise en regard de la capacité du système à dépasser la limitation initiale des ressources tout en réitérant un concept homogène fortement différenciateur dans le cadre d'une stratégie de développement.

I-4- La restauration rapide aux États-Unis. Le modèle de Bradach :

Nous exposerons les principaux enseignements des travaux de Bradach (1998)¹ et le modèle de management qu'il en déduit.

Le secteur de la restauration rapide aux États-Unis n'est certes pas transposable à l'ensemble des secteurs où la franchise s'exerce. Il présente cependant des caractéristiques et des facteurs d'extension du raisonnement suffisants pour avoir fait l'objet de nombreuses recherches sur la franchise.

Bradach, chercheur à Harvard, s'est intéressé aux mécanismes qui régissent l'évolution des formes organisationnelles au sein des réseaux de points de vente, à travers le secteur de la restauration rapide et propose, dans le cadre de la problématique franchise/succursalisme, un modèle du management.

Une analyse rapide de l'échantillon des chaînes sur lesquelles Bradach a travaillé (tableau II.1.) renseigne sur la réalité de la mixité des réseaux.

On y observe que sur les vingt-cinq enseignes présentées, deux seulement affichent une homogénéité statutaire totale (tout franchise ou tout succursale).

La majorité d'entre elles se caractérisent par une mixité évidente des formes statutaires, bien que 65 % des réseaux soient majoritairement développés en franchise.

¹ Franchise organization, Harvard business school and franchise or businessperson, Illinois university ,p38-48

	Nombre de succursales	Pourcentage de succursales	Nombre d'unités en franchise	Pourcentage d'unités en franchise	Nombre de points de vente
1- McDonald's	1 796	16%	9 572	84%	1 368
2- Subway	0	0%	10 093	100%	1 093
3- Pizza Hut	5 078	58%	3 615	42%	8 693
4-BurgerKing	447	7%	6 155	93%	6 602
5-TacoBell	3 022	48%	3 247	52%	6 269
6-KFC	2 031	39%	3 111	61%	5 142
7-Little Caesar's	1 240	26%	3 550	74%	4 790
8-Domino's Pizza	688	16%	3 543	84%	4 231
9-Wendy's	1 200	29%	2 997	71%	4 197
10-Hardee's	864	25%	2 530	75%	3 394
11-Dunkin's Donuts	16	0,5%	2 945	99,5%	2 961
12-Arby's	358	13%	2 432	87%	2 790
13-Denny's	933	61%	596	39%	1 529
14-Sonic Drive-Ins	186	12%	1 305	88%	1 491
15-Long John Silver's	982	67%	492	33%	1 474
16-Jack in the Box	863	70%	368	30%	1 231
17-Blimpie	0	0%	1 197	100%	1 197
18-Waffle House	500	51%	475	49%	975
19-Church's	589	62%	363	38%	952
20-Shoney	356	40%	526	60%	882
21-PapaJohn's	217	25%	661	75%	878
22-Popeye's	117	13%	761	87%	878
23-Boston Market	3	0,4%	826	99,6%	829
24-BigBoy	87	11%	733	89%	820
25-Friendly'sIce Cream	735	100%	0	0	735

Tableau II.1 : *Les vingt-cinq premières chaînes de fast food américaines¹*

Au-delà du constat de la mixité des réseaux, Bradach développe une théorie sur les processus de choix des formes organisationnelles d'un réseau de points de vente. Il pose tout d'abord comme hypothèse que la structure d'un réseau est principalement fonction de « fantaisies circonstancielles » tenant davantage à des facteurs de choix contextuels et locaux. Ainsi, s'agissant d'ouvrir une unité sur telle zone, dispose-t-on des capitaux, des ressources humaines, de la connaissance locale du site... Il s'agirait donc plutôt de décisions d'internalisation ou d'externalisation, au cas par cas, nullement prédéterminées, constitutives à terme de la configuration générale du réseau.

¹ tiré d'un tableau publié par J. BRADACH, in *Franchise Organisation*, Harvard free Press 1998, adapter et complété par les pourcentages, Gérard CLIQUET, CREREG UMR CNRS 6585, Université de Rennes1, FFF

Bradach n'exclut toutefois pas de ces microdécisions la prise en compte d'objectifs stratégiques de la tête de réseau, et fait allusion à la réflexion de Mintzberg (1987)¹ à propos de l'optimisation franchise/succursalisme sur le résultat d'un « long processus de tâtonnement ».

Sa démarche exploratoire dans le secteur de la restauration rapide aux États-Unis permet à Bradach de poser quatre défis fondamentaux caractéristiques du management d'un réseau de points de vente

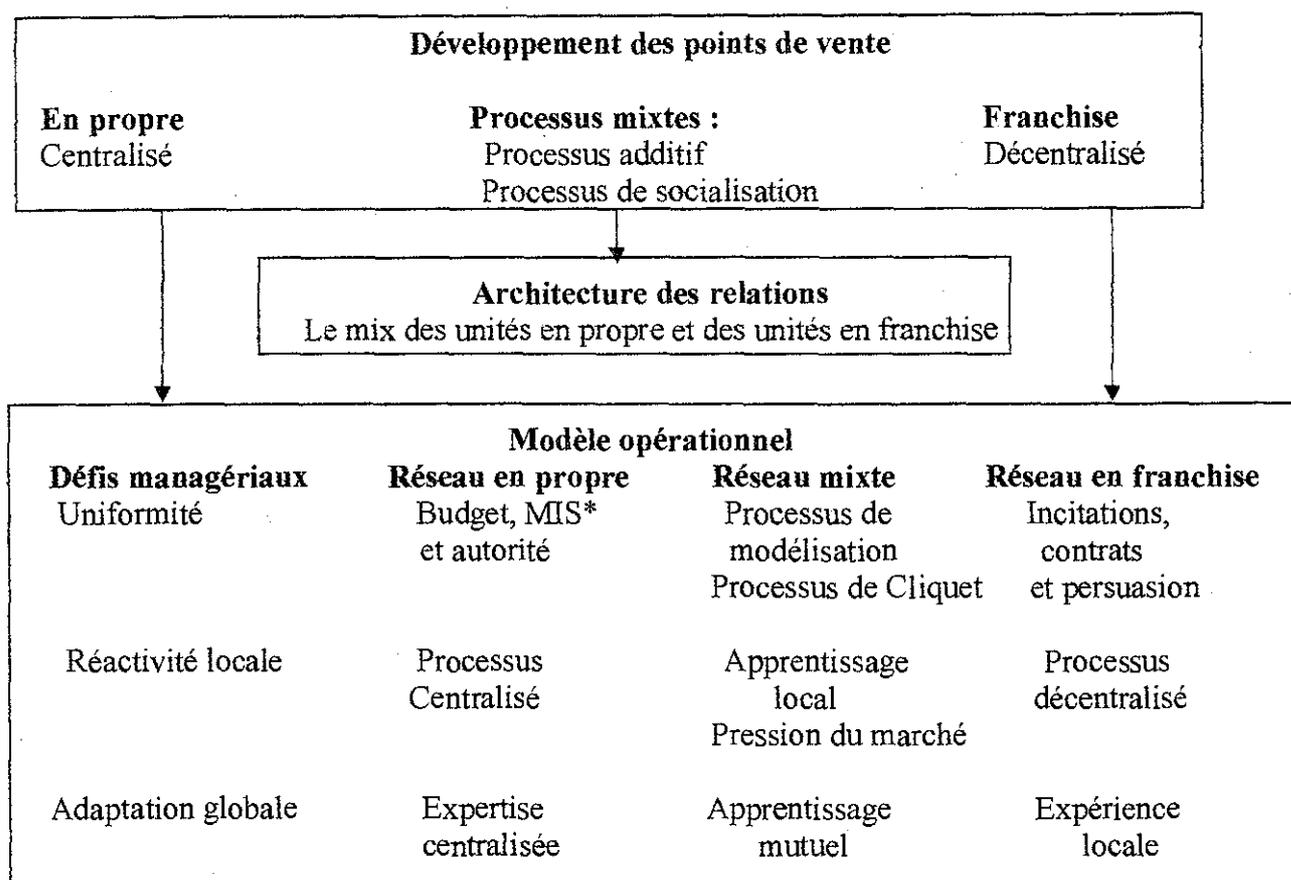


Figure II.3 : *Le modèle de management dans les chaînes de restaurants*

* MIS : Management Information System.

Source : BRADACH, 1998 ; Gérard CLIQUET, UMR CNRS 6585, 1998.

¹ Mintzberg H, *Crafting strategies*, Harvard business review juillet-août 1987 p.66

Manager un réseau consiste à :

1. le développer par l'ouverture de nouvelles unités (stratégie de développement) ;
2. faire respecter l'uniformité du concept (respect du savoir-faire) ;
3. être réactif face aux conditions locales (adaptation locale) ;
4. assurer l'adaptation globale du système face à la pression de la concurrence (innovation).

Section II - Les coûts de la franchise

« [...] sera choisi l'arrangement institutionnel qui minimise les coûts, coûts de transaction plus coûts de production ».

WILLIAMSON (1981)¹

II-1- La théorie des coûts de transaction de Williamson :

Il y a transaction dès qu'il y a face-à-face entre deux agents économiques. Ces face-à-face génèrent des coûts liés à leur élaboration (recherche de partenaire, élaboration du contrat), au suivi et au contrôle de leur bonne fin (Joffre, 1987)².

La théorie (Williamson, 1975)³ formule deux types d'hypothèses, l'un relatif aux comportements des agents, l'autre à l'environnement décisionnel.

Les hypothèses comportementales :

- Le principe de rationalité limitée : la capacité cognitive des individus est limitée (limite neurophysiologique d'assimilation, de compréhension, de calcul, etc.). Cette limite des capacités et des connaissances individuelles débouche sur l'incomplétude des contrats. Les agents économiques ne peuvent en effet prévoir de façon parfaite l'évolution des facteurs qui influenceront sur leur relation.
- Les comportements opportunistes : dans un contexte d'information imparfaite (asymétrique), les agents économiques ont tendance à rechercher leur intérêt personnel par dissimulation ou déformation de l'information et tricheries diverses (Coriat, Weinstein, 1995)⁴. Les comportements opportunistes s'exercent soit avant la signature d'un contrat, opportunisme ex ante (en franchise : information partielle ou erronée auprès du candidat), soit pendant la phase d'exécution du contrat, opportunisme ex

¹ Williamson O E The market ,hierarchies and visible hand perspectives 1981 Wiley new York

² Joffre P de nouvelles théories pour gérer l'entreprise ,economica 1987

³ Williamson O E, market and hierarchies analysis; new York free press 1975

⁴ Coriat B Weinstein DJ , les nouvelles théories de l'entreprise , le livre de poche p 55

post (en franchise : non-respect des obligations contractuelles du franchisé ou du franchiseur : non-respect du savoir-faire, atteinte à l'image de marque, dissimulation du chiffre d'affaires, etc.).

L'hypothèse liée à l'environnement décisionnel :

Un environnement réputé incertain tendra à faire préférer un contrat incomplet (c'est-à-dire ménageant des possibilités d'adaptation de la relation au moindre coût aux évolutions circonstancielles)¹ Identifier et négocier avec les partenaires demeure coûteux. Le contrat complet prévoyant toutes les situations reste donc un mythe. L'enseignement principal, dans le cadre de la franchise, de la théorie des coûts de transaction et de ses hypothèses fondatrices est la prise en compte du degré de spécificité des actifs de la franchise.

II-2- La franchise, une structure transactionnelle :

La structure transactionnelle est définie par Fréry (1998)² comme « une organisation composite, rassemblant au sein d'une même chaîne de valeurs des intervenants capitalistiquement autonomes liés par une succession de transactions récurrentes », ceci par opposition à la structure financièrement intégrée.

Négre a établi une distinction fondamentale caractéristique de la fonction de coordination et de contrôle entre les structures transactionnelles de type coopératif dans laquelle la firme « focale » ne dispose que du pouvoir dilué des adhérents regroupés en coopératives (un adhérent, une voix) et la franchise dont l'entreprise « pivot », le franchiseur, assume pleinement ses attributions de gouvernance par la voie contractuelle (figure II.4).

¹ Allam D, Le Gall, La nature de la relation franchiseur-franchisé Université Paris 1-Panthéon Sorbonne 1999, p

² Fréry F, Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle Vuibert 1998,

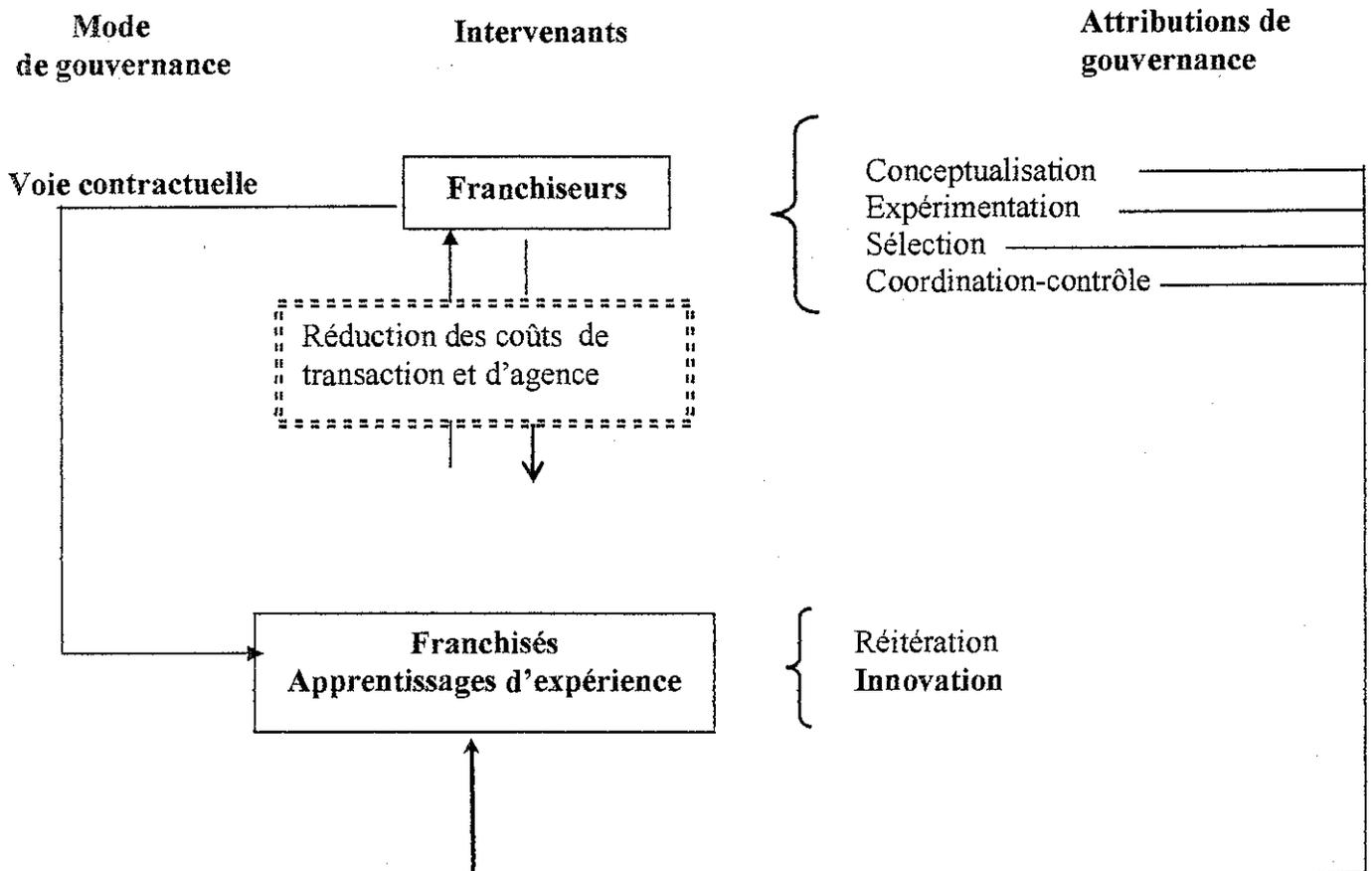


Figure II.4 : Modèle revisité d'attributions de gouvernance en franchise¹

II-3- La recherche de réduction des coûts de transaction :

L'entreprise pivot, le franchiseur, escompte du système une optimisation des coûts de transaction ex ante (générés dans la phase précontractuelle) tels que : recherche du partenaire, négociation, rédaction du contrat et des coûts ex post (en phase contractuelle) relatifs au contrôle, à l'adaptation et à la renégociation du contrat². Les franchisés sont également en situation de recherche de minimisation de coûts de transaction. Le tableau II.2 présente la nature de ces coûts dans le cas spécifique de la

¹ Nègre C, La franchise recherche et application 2eme édition 2004, p88

² Pialot D, guide complet de la franchise, L'express édition 2006.p66

franchise. On retiendra, à propos de la réduction des coûts de recherche d'un nouveau franchisé, que selon l'étude de Allam et Le Gall (1999)¹, les franchiseurs, presque tous secteurs confondus, demeurent attentifs aux coûts de transaction ex ante, « la recherche de la partie avec laquelle on souhaite échanger ou produire n'est pas une opération gratuite² ».

	Franchiseur	Franchisé
Les coûts ex ante		
• Recherche du partenaire	-coûts de prospection, d'annonce, de salon -visite de sites	- coûts de prospection
• Négociation	-coûts salariaux de développement	- coûts de diagnostic des offres de franchise
• Rédaction des documents Contractuels	-coûts internes ou externes de rédaction du DIP (1) et du contrat de franchise	- coûts de consultation juridique
• Coûts de sélection adverse (2)	-dissimulation d'informations du candidat (solvabilité, concurrent déguisé, ect..)	- dissimulation d'informations du franchiseur, concept déguisé, etc.) sous-performant
Les coûts ex post		
• Contrôle (risque moral)	-coût de mise en œuvre des procédures de contrôle	- coûts d'adaptation aux évolutions
• Adaptation		
• Renégociation	-coûts salariaux et juridiques	- coûts de consultation juridique

Tableau II.2 : Les coûts de transaction en franchise³

(1) DIP : document d'information précontractuel, visant à limiter un comportement opportuniste ex ante du franchiseur, donc réducteur des coûts pour le franchisé.

¹ Allam D, Le Gall, La nature de la relation franchiseur-franchisé Université paris 1-panthéon Sorbonne 1999 ,p

² Coase RH, La nature de la firme revue française d'économie 4 novembre 1987

³ Nègre C, La franchise recherche et application 2eme édition 2004, p40

(2) *Sélection adverse* : il y a sélection adverse en cas de tromperie sur la qualité intrinsèque d'une transaction. En l'espèce : l'offre de franchise, la qualité du concept, la situation du franchisé.

II-4- La recherche de réduction des coûts d'agence :

La franchise en tant que réponse à la recherche de réduction des coûts d'agence a été particulièrement étudiée par Catherine Allix-Desfautaux (1992, 1998).

L'idée centrale sous-jacente à la théorie de l'agence et développée par les auteurs est que des unités exploitées en propre (donc des succursales) nécessiteraient un contrôle supérieur à celui réalisé dans les unités franchisées (figure II.5).

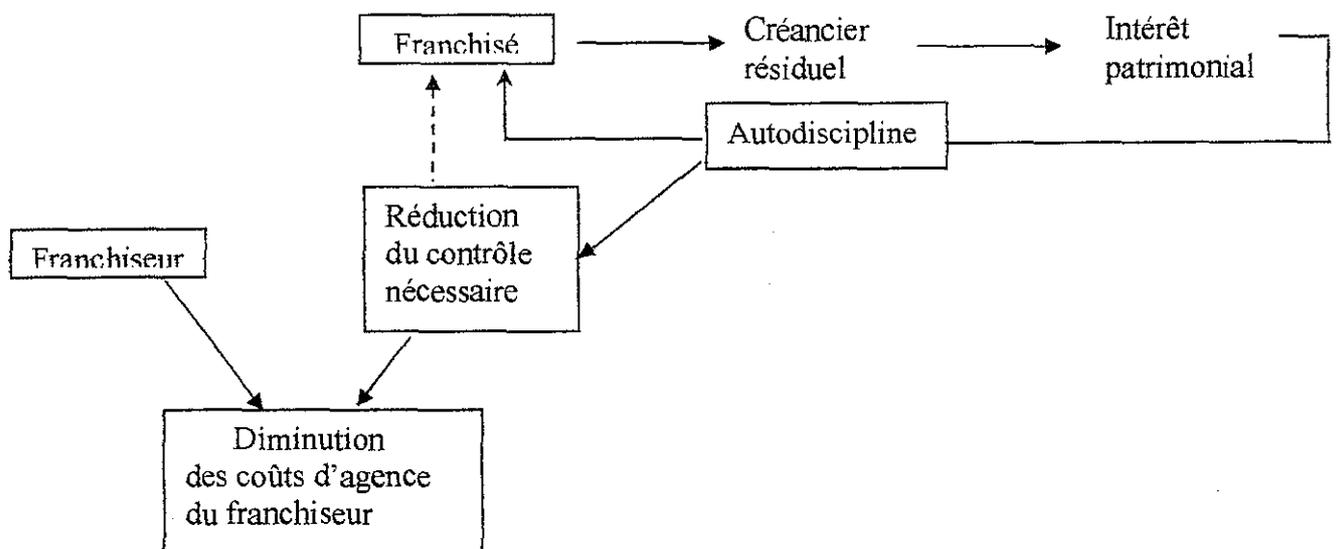


Figure II.5 : La franchise : mécanisme de réduction des coûts d'agence¹.

Le franchisé a en effet, comme tout entrepreneur indépendant, un statut de créancier résiduel local. Comme nous l'avons vu, il est naturellement intéressé à ses propres résultats et à la préservation de son patrimoine.

¹ Allix-Desfautaux C, « Le choix de la franchise dans le développement de l'entreprise Thèse de doctorat, université de Caen, 1992

Il se crée donc, selon Allix-Desfautaux, « un mécanisme d'autodiscipline reposant sur l'intérêt patrimonial des franchisés », ce qui minimise le risque de comportement opportuniste et donc les coûts d'agence liés aux dépenses de contrôle du franchiseur.

Section III : Les modèles de processus d'achat des franchisés

III-1- Le modèle du comportement d'achat de Hing :

La modélisation du comportement d'achat du consommateur a fait l'objet d'une importante littérature marketing. Notre propos, ici, n'est pas centré sur l'observation du consommateur final d'un circuit de distribution, mais sur le franchisé potentiel comme client face à l'offre du franchiseur.

Hing (1997)¹ a modélisé le comportement d'achat du franchisé à partir d'une étude empirique du secteur de la restauration rapide en Australie. Le fondement théorique de ses travaux trouve ses origines dans l'adaptation des modèles comportementaux de Engel (1990)² et Oliver (1980)³ qui privilégient des facteurs de recherche d'information préalable à l'achat, de satisfaction post-achat et d'intentions concomitantes.

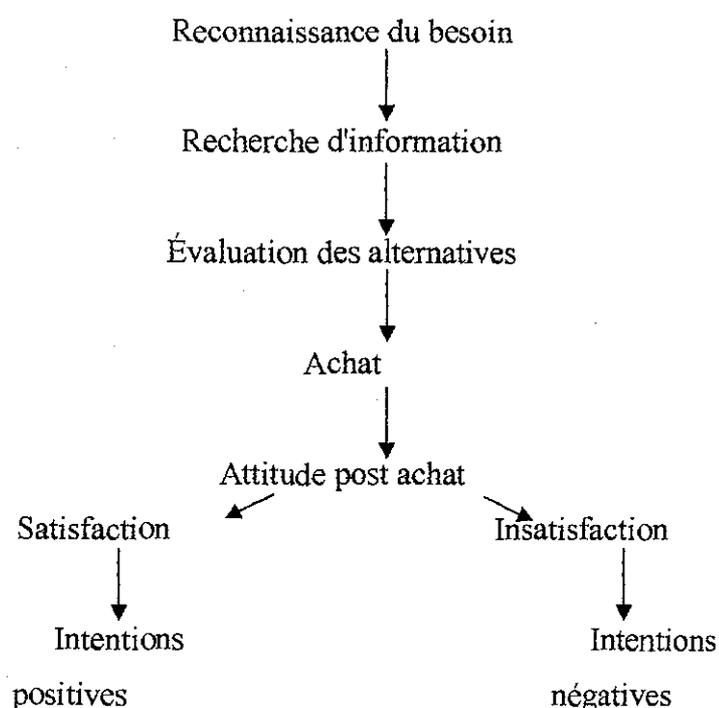


Figure II.6 : Un modèle de comportement du consommateur.

Source : adapté de ENGEL, 1990 et OLIVIER, 1980 ; HING, 1997

¹ Developing a model of franchise buying behavior ... franchising research , an international journal ,p 152-166

² Engel JF ,Consumer behaviour ,The dryden press 1990, Chicago

³ Oliver R C, journal Of retailing vol 57 n°3 19980,p 25-47

Appliqué à la franchise dans le secteur de la restauration commerciale rapide en Australie, ce modèle comportemental a permis à Hing (1997)¹ d'identifier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des franchisés par une mise en perspective de leurs attentes et de la réalisation de l'offre du franchiseur. Il en tire par ailleurs des conclusions essentielles sur leur intention de recommander ou non la franchise à de futurs candidats (figure II.7).

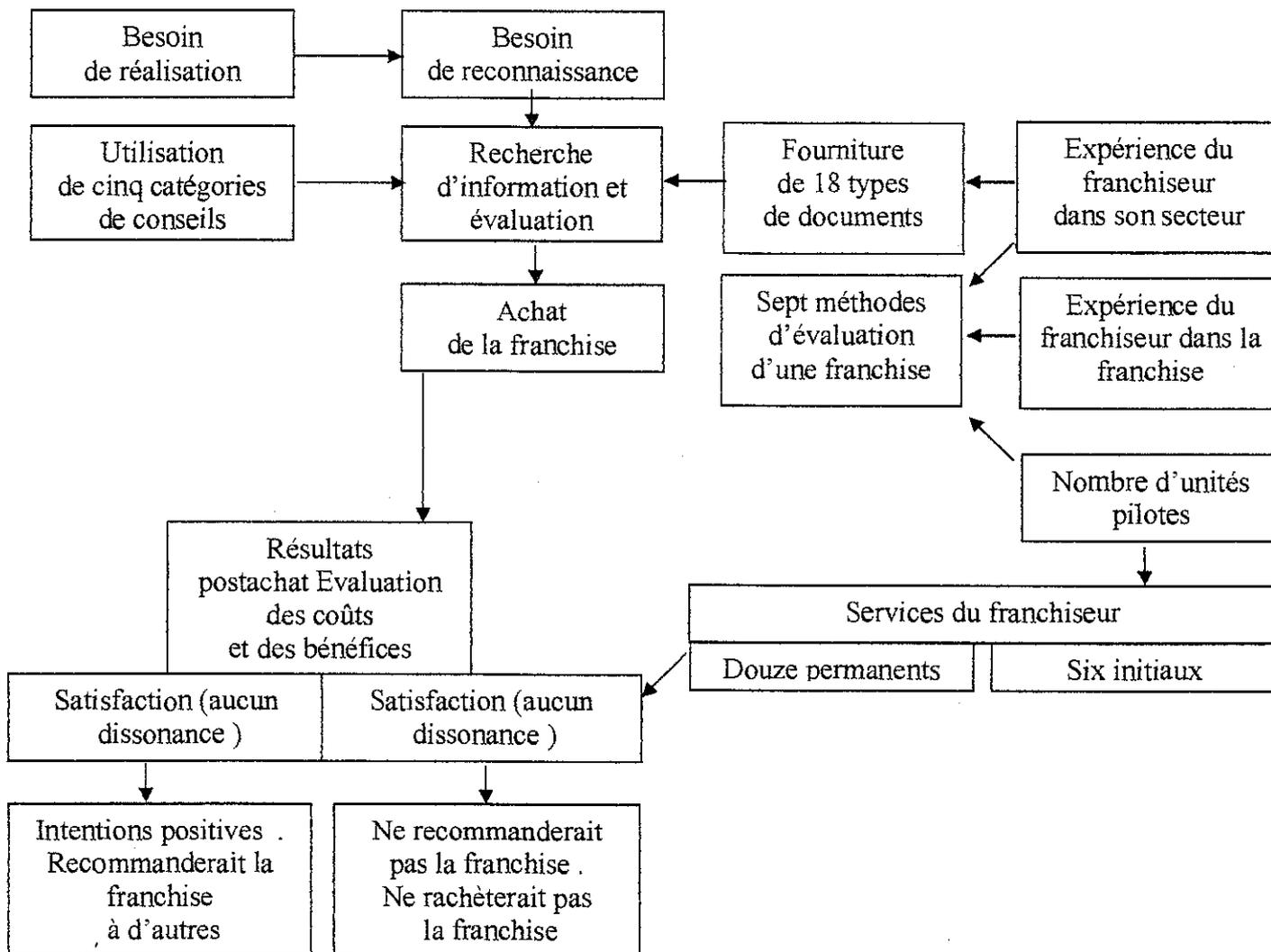


Figure II.7 : Modèle révisé de comportement d'achat d'une franchise²

Source : HING, 1997.

¹ Developing a model of franchise buying behavior ... franchising research , an international journal , p 152-166

² Nègre C, La franchise recherche et application 2eme édition 2004, p75

III-2- Le processus de choix d'une franchise dans le contexte français :

Alors que la franchise prend une place croissante dans de nombreux secteurs, la recherche académique et empirique sur le processus de décision des candidats à la franchise et sur leurs raisons de choix reste embryonnaire. Hing, en 1997:

« La littérature sur la franchise contient une pléthore de matériaux répétitifs et journalistiques faite d'affirmations contradictoires et sans substance. ¹ »

C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons en détail, dans ce chapitre, à l'identification des franchisés et à leur processus de décision d'achat d'une franchise en exposons l'étude de Kalika en 1999 pour fédération française de la franchise.

Le processus de choix d'un candidat à la franchise peut être schématisé par les étapes qui suivent. Au démarrage se trouve une intention d'être entrepreneur et éventuellement au sein d'un réseau de franchise

Cette intention se traduit par l'échéance du projet et par la probabilité de passage à l'acte. Ensuite, le candidat éventuel à la franchise recherche des informations auprès de différentes sources et il est amené à choisir son secteur d'activité et/ou la formule de la franchise et/ou une enseigne, la hiérarchisation de ces choix peut prendre diverses formes ; le choix du secteur peut être le premier, la formule et l'enseigne le suivant ; mais on peut aussi imaginer que le choix de l'enseigne l'emporte sur les deux autres décisions ; ces décisions sont prises en fonction de raisons de choix on pourrait aussi parler de critères de décision². La décision d'investir dans une franchise clôt le processus qui peut être schématisé (figure II.8).

¹ Developing a model of franchise buying behavior ... franchising research , an international journal , p 152

² Kalika M, Etude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé Crepa- université Paris Dauphine, fédération française de la franchise, 1999

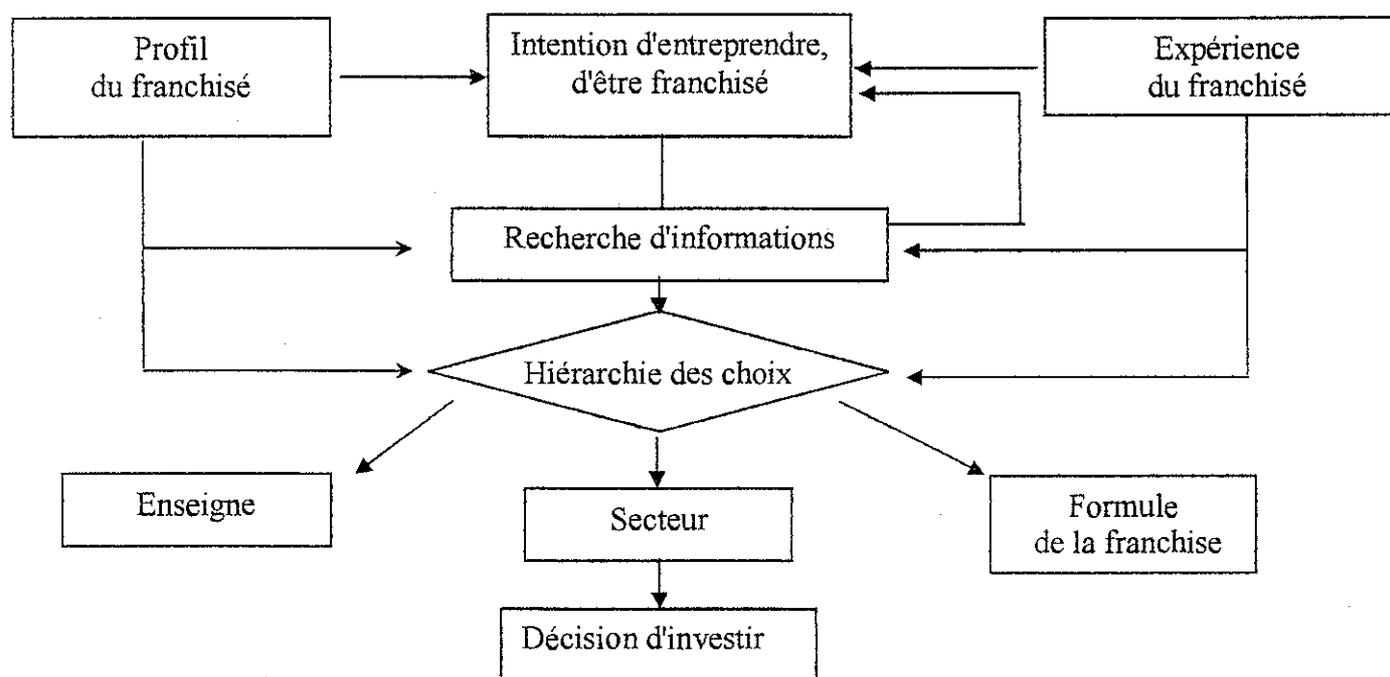


Figure II.8 : Processus de choix d'une franchise¹

Source : CREPA, KALIKA, 1999.

III-2-1- Le choix du secteur :

Il convient de remarquer que plus de la moitié des franchisés travaillaient déjà dans le secteur dans lequel ils détiennent désormais une franchise (54,4 %) et que 35,7 % avaient déjà été propriétaires d'une affaire.

Pour le choix du secteur, on constate que l'ensemble des franchisés se sont majoritairement appuyés sur leur expérience antérieure (52,2 %). Le plaisir de travailler dans le secteur est également un critère déterminant (25,8 96) ; s'agissant d'un investissement et d'une activité qui occupe tout le temps de l'individu, il est normal que ce critère soit important.

¹ Kalika M, Etude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé Crepa- université Paris Dauphine, fédération française de la franchise, 1999

Cependant, on remarque une différence assez nette liée au sexe des franchisés. Les hommes font primer les perspectives de développement et de rentabilité, alors que les femmes sont plus nombreuses à faire valoir le plaisir (tableau II.3.)

Cette différence se répète pour le choix de l'enseigne.

		Homme	Femme	Total
Expérience antérieure	Effectif	13,5	59	194
Perspectives de développement	% ligne	69,6	30,4	100
	Effectif	33	16	49
Perspectives de rentabilité	% ligne	67,3	32,7	100
	Effectif	27	6	33
Plaisir	% ligne	81,8	18,2	100
	Effectif	42	54	96
	% ligne	43,8	56,3	100
Effectif % ligne		237	135	372
		63,7	36,3	100

Tableau II.3 : Sexe et critères de choix du secteur.

Source : CREPA, KALIKA, 1999¹.

Le fait que les critères personnels l'emportent pour le choix du secteur peut être figuré ainsi :

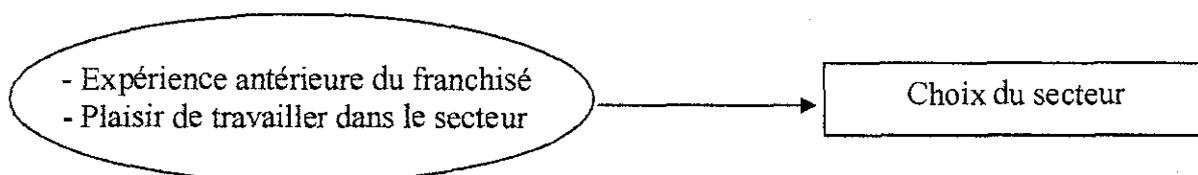


Figure II-9 : Modélisation du choix du secteur

Source : CREPA, KALIKA, 1999²

¹ Kalika M, Etude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé Crepa- université Paris Dauphine, fédération française de la franchise, 1999

² Idem

III-2-2- Le choix de l'enseigne :

Pour l'enseigne, les franchisés ont été guidés dans leur choix par trois critères essentiels :

1. l'expérience reconnue du franchiseur (25 %).
2. sa notoriété (20 %).
3. l'attrait personnel pour le produit (20 %).

Par la suite, trois autres critères semblent intervenir :

4. la marge prévisionnelle (10 %).
5. les recommandations d'amis (10 %).
6. le professionnalisme des interlocuteurs rencontrés (6 %)

La figure II.10 reprend les critères essentiels pour le choix d'une enseigne.

Parmi les autres raisons majeures ayant guidé le choix du secteur et de l'enseigne, on constate :

1. pour le choix du secteur, les franchisés évoquent l'adéquation entre le secteur et leur caractère mais aussi le hasard des rencontres ;
2. parmi les franchisés évoquant d'autres raisons pour le choix de l'enseigne, 64 passent à l'achat d'une franchise parce qu'ils ont travaillé auparavant dans l'enseigne ; les autres (31 franchisés) ont choisi l'enseigne en considérant les meilleures conditions qu'elle apportait ; enfin, la souplesse de la franchise est aussi évoquée.

Comme nous le soulignons précédemment, les franchisés ne font pas prévaloir les mêmes critères selon qu'ils sont des hommes ou des femmes.

Ainsi, les femmes ont plus tendance à s'appuyer, pour leur choix d'enseigne, sur l'attrait suscité par le produit (52 % contre 48 96) ainsi que sur les recommandations d'amis.

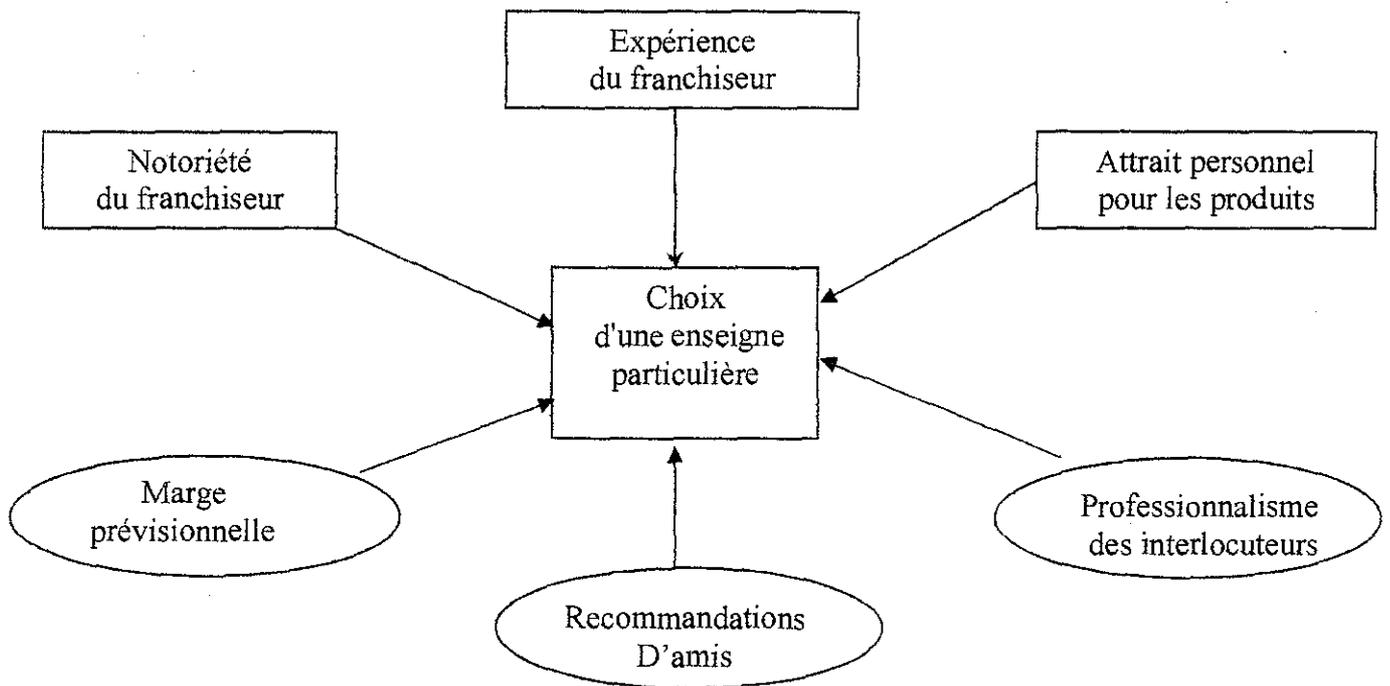


Figure II.10 : Modélisation du choix d'une enseigne.

Source : CREPA, KALIKA, 1999¹

III-4- L'efficacité de la franchise :

La combinaison de ces indicateurs s'apparente à une fonction globale d'efficacité F_e de la franchise : $F_e(O, D, C, M, T, I)$ où :

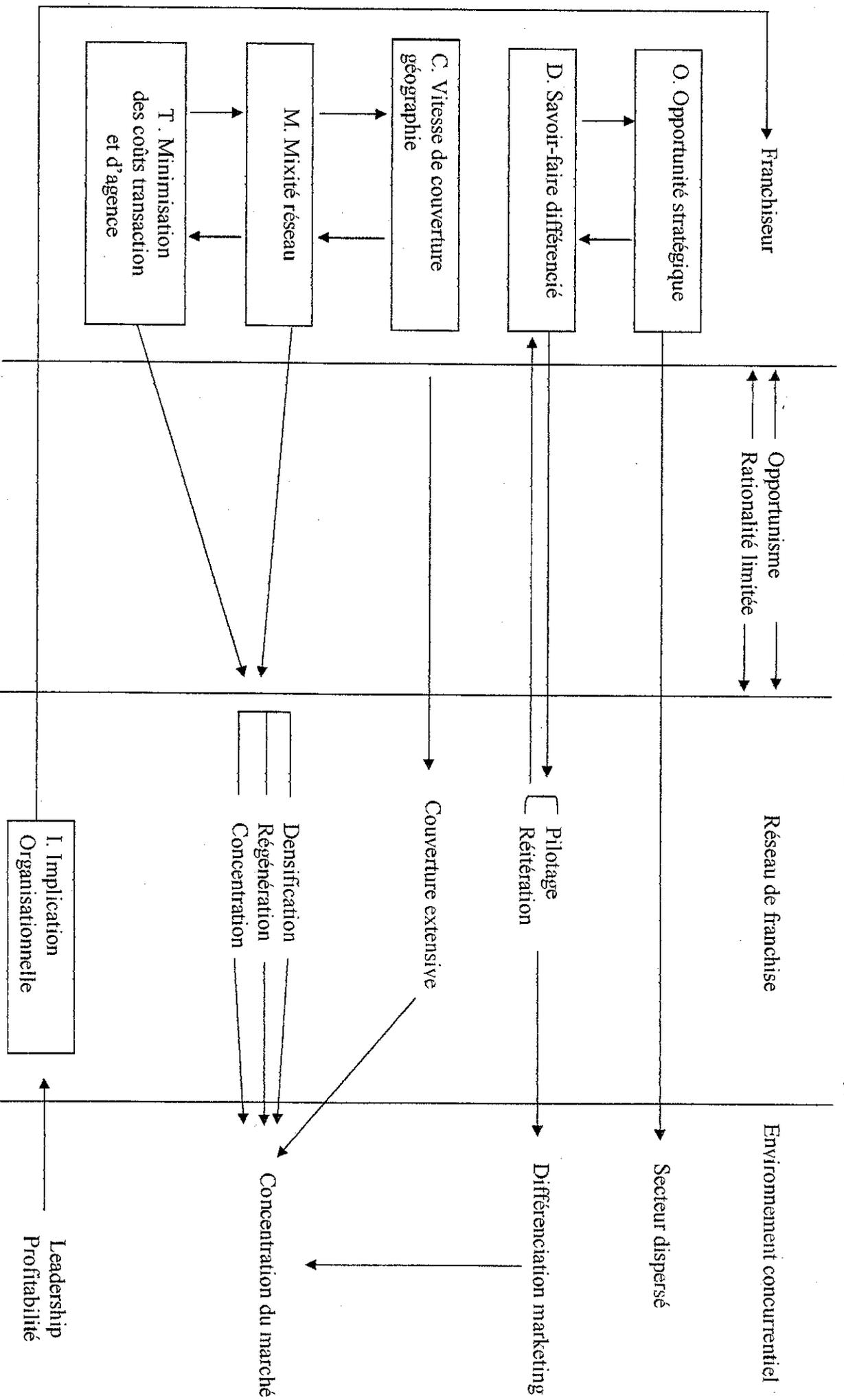
- O exprime l'opportunité stratégique de l'option franchise.
- D exprime la différence perçue de savoir-faire du franchiseur par rapport à tous ses concurrents (franchiseurs ou non).
- C exprime la vitesse de couverture géographique par le réseau.
- M exprime l'optimisation de la mixité du réseau.
- T exprime la minimisation des coûts de transaction et d'agence.
- I exprime le degré d'implication des franchisés.

¹ Kalika M, Etude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé Crepa- université Paris Dauphine, fédération française de la franchise, 1999

La franchise apparaît comme la seule structure transactionnelle concernée par l'ensemble de ces indicateurs d'efficience. La concession, la coopérative de détaillants, la chaîne volontaire, les groupements divers ne pourraient se voir appliquer avec pertinence l'ensemble de ces indicateurs. La fonction d'efficience postulée s'applique donc exclusivement à la franchise. Sa singularité est établie à travers les problématiques, études exploratoires et observations empiriques dans le cadre exclusif de la relation franchiseur/franchisé.

Le modèle d'efficience proposé pourrait avoir la forme de la figure II.11. On y retrouve les six indicateurs d'efficience, leurs interactions et leurs champs de description : le réseau de franchise, la relation franchiseur/franchisé, l'environnement concurrentiel.

Figure II.11 : Modèle d'efficience d'un système de franchise : Nègre C, La franchise recherches et applications 2004, P106



Chapitre III

Section I : La franchise dans le monde

Section II : Le développement de la franchise au Maroc

La franchise dans le monde

Introduction

Aujourd'hui, il existe plus de 15000 sociétés de franchise à travers le monde avec 1,2 millions de franchisés. Elles réalisent un chiffre d'affaire globale aussi important que le produit intérieur brut (PIB) d'un grand pays comme la chine (1.400 milliards de dollars en 2006¹).

¹ International franchising org 2006 repport [www. Franchising.org](http://www.Franchising.org)

Section I- La franchise dans le monde

La franchise embrasse aujourd'hui presque la totalité des secteurs d'activités, il existe d'ailleurs des secteurs où il est presque impossible de se lancer sans l'aide d'un franchiseur comme par exemple la réparation automobile ou la parfumerie'.

Voici quelques uns des principaux secteurs d'activités où la franchise est présente :

- Hôtellerie/restauration : hôtels, restauration à domicile, fast-food.
- Services : salons de coiffure, centres de sports et de remise en forme, agences immobilières, location de voitures, téléphonie mobile, agences de voyages, instituts de beauté, atelier de réparation automobile.
- Commerces non spécialisés : supermarchés, hypermarché, grands magasins.
- Articles pour la maison : meuble, tissus, bricolage, électroménager.
- Commerce spécialisés : jouets, produits de beauté, articles de bureaux, produits informatiques.
- Articles de mode : habillement, lingerie, chemises, chaussures, optique, bijoux et montres.
- Commerces alimentaires spécialisés : boulangerie, pâtisserie, magasins produits surgelés, boissons.
- Industries et activités de production : préfabriqués, entretien des bâtiments.

La franchise est une formule dynamique et novatrice, son principal atout est le fait d'évoluer au sein d'un réseau. En effet, selon une enquête menée par l'observatoire de la franchise, en France 90% des franchisés qui développent leur entreprises en franchise sont toujours en activité au delà de 5 ans, alors que la moyenne pour les non franchisés n'atteint pas les 50%.

La banque africaine de développement (BAD) a relevé qu'en Afrique du sud, le taux d'échec parmi les franchisés est en moyenne 5 fois moins important que pour les PME non franchises'. Ces chiffres montrent que le fait de lancer son activité en franchise diminue considérablement le risque d'échec.

Se grouper devient nécessaire pour faire face à un marché où la compétition devient de plus en plus forte, cela permet d'acheter en plus grande quantité ce qui veut dire payer moins cher.

Un grand réseau de franchise dispose des moyens nécessaires pour imposer son image de marque grâce à un budget publicitaire élevé qu'une PME isolée n'aurait pas pu se permettre seule.

Le succès de la franchise vient aussi du fait que c'est un système rapide et évolutif pour couvrir un marché du fait que l'investissement et les compétences sont partagés.

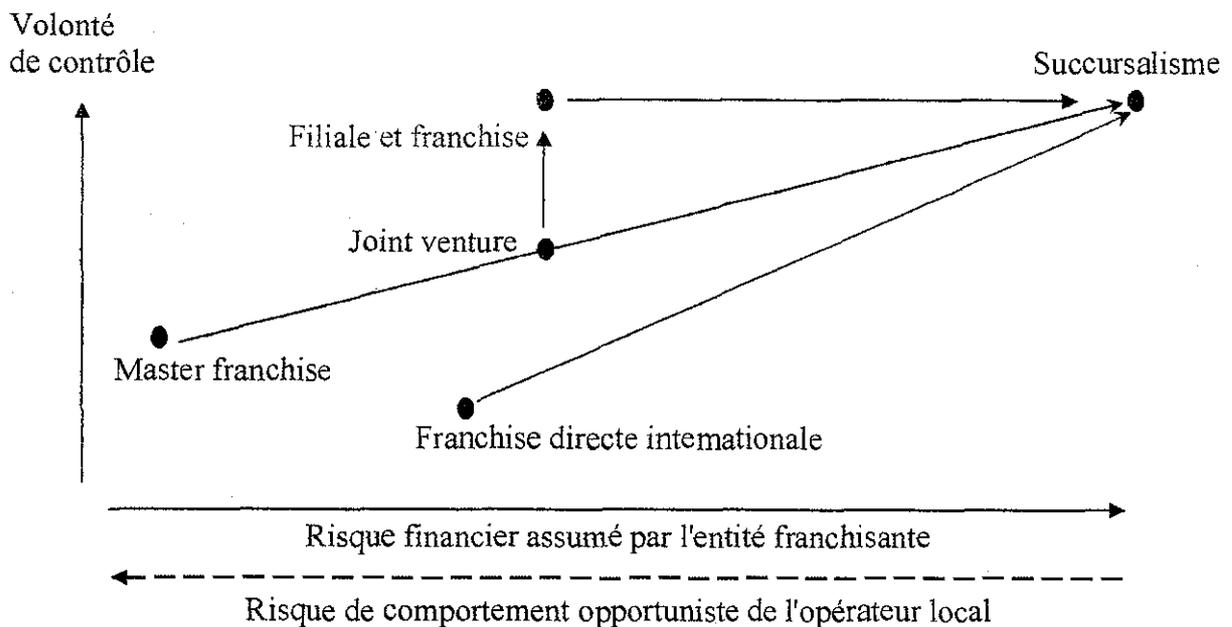


Figure III.1 : Evolution des modes d'implantation en franchise internationale
Source : Adapté de ALON (1999), adapté de ROOT'S (1987).

L'Asie est actuellement le premier continent franchiseur de la planète. (4.870 réseaux actifs). Il précède de très peu l'Europe qui compte à son actif 4.843 réseaux. L'Amérique du Nord est en troisième position avec ses 4.022 réseaux, suivi de l'Amérique du sud. Et enfin l'Australie et l'Afrique. Mais ces derniers classements

demeurent approximatifs en l'absence de réelles statistiques sur le territoire africain, notamment au Maroc et en Tunisie.

Les réseaux asiatiques à l'exception du Japon sont tout de même plus riches en franchiseurs qu'en franchisés. L'Amérique demeure, par contre, le premier continent franchisé. Cela n'a rien d'étonnant puisque l'Amérique, avec la France, a constitué le berceau de la franchise. Actuellement, la franchise détient un tiers de commerce outre-atlantique. L'encadrement juridique et les règles communautaires établies à ce propos ont permis au secteur de se déployer. Car il n'existe pas en réalité une réglementation propre à la franchise. Il existe en revanche des textes de loi régissant - notamment - les relations précontractuelles entre Franchiseurs et Franchisés. L'article de référence qu'on retrouve dans les textes réservés à ce secteur d'activité commerciale est incontestablement, l'article 1^{er} de la Loi Doubin (31/12/89), qui ne concerne pas seulement la franchise mais l'ensemble des formules de commerce associé. Et dont le décret d'application a été publié le 4 avril 1991.

I-1- Evolution du nombre de réseaux et de points de vente franchisé en France :

Depuis sa création, la franchise n'a cessé de prendre de l'ampleur dans notre société. On dénombre **en 2006, 1037 réseaux français, comptant 43 680 points de vente**, qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 36 milliards d'euros et possèdent encore une grande marge de progression. (Source : Fédération Française de la Franchise) En effet, chaque année, il apparaît 50 nouveaux réseaux en France, et la franchise est la forme d'entreprise qui se crée le plus derrière les entreprises individuelles dans le commerce. Avec ces chiffres, la France fait figure de leader dans ce domaine avec les Etats-Unis. En Europe, l'hexagone est le chef de file de la franchise. Cela est dû probablement au fait que ce soit le premier pays européen à avoir adopté la franchise. Il faut savoir qu'en 1970, la France ne comptait que 34 réseaux.

	Franchiseurs	Nbre de franchisés	C.A. Milliards Euros
1991	600	33.000	22
1992	550	27.000	26
1993	430	21.300	26
1994	400	25.900	26
1995	450	25.700	28
1996	470	25.750	26
1997	485	27.357	26
1998	517	28.851	28
1999	530	29.673	30
2000	553	30.630	31
2001	571	31.781	32
2002	719	33.260	33
2003	765	34.745	34
2004	835	36.773	41,76
2005	929	39.510	43

*Tableau III.1 : Évolution de la franchise depuis 1991¹*¹ FranchiseExpo Paris et la Fédération Française de la Franchise www.franchise.fff.fr

Secteur d'activité	Nbr de	Nbr de	Nbr de	Nbr de
	réseaux 2004	franchisés 2004	réseaux 2005	franchisés 2005
Alimentaire	79	6.438	80	6119
Équipement de la maison	89	3.404	91	3674
Équipement de la personne	227	5.369	246	5877
Commerces (fleurs, jouets, parfumeries, articles de sport...).	89	3.560	96	3717
Services auto	39	4.097	39	4226
Bâtiment	20	756	19	695
Nettoyage	8	338	7	428
Coiffure Esthétique	75	4.375	87	5233
Autres services aux personnes	41	1.082	63	1459
Services aux entreprises	37	753	52	759
Formation	10	107	11	121
Hôtels	23	1.441	20	1524
Restauration rapide	35	1.656	37	1756
Restauration classique	39	486	44	598
Immobilier	19	2610	31	2899
Voyages	5	301	6	425
Total	835	36.773	929	39510

Tableau III.2 : Répartition par secteurs d'activité décembre 2005
Sources : FranchiseExpo Paris et la Fédération Française de la Franchise

- Au niveau européen, des études ont été menées pour la première fois en 1997 par des institutions européennes de la franchise (Carol Chopra), qui comptait à cette époque uniquement 12 pays actifs. Lors de la seconde enquête, réalisée en 2004, elles en comptaient 20. On pouvait ainsi constater la progression fulgurante de la franchise sur le vieux continent.

Nombre de réseaux de franchisés (1997-2004)

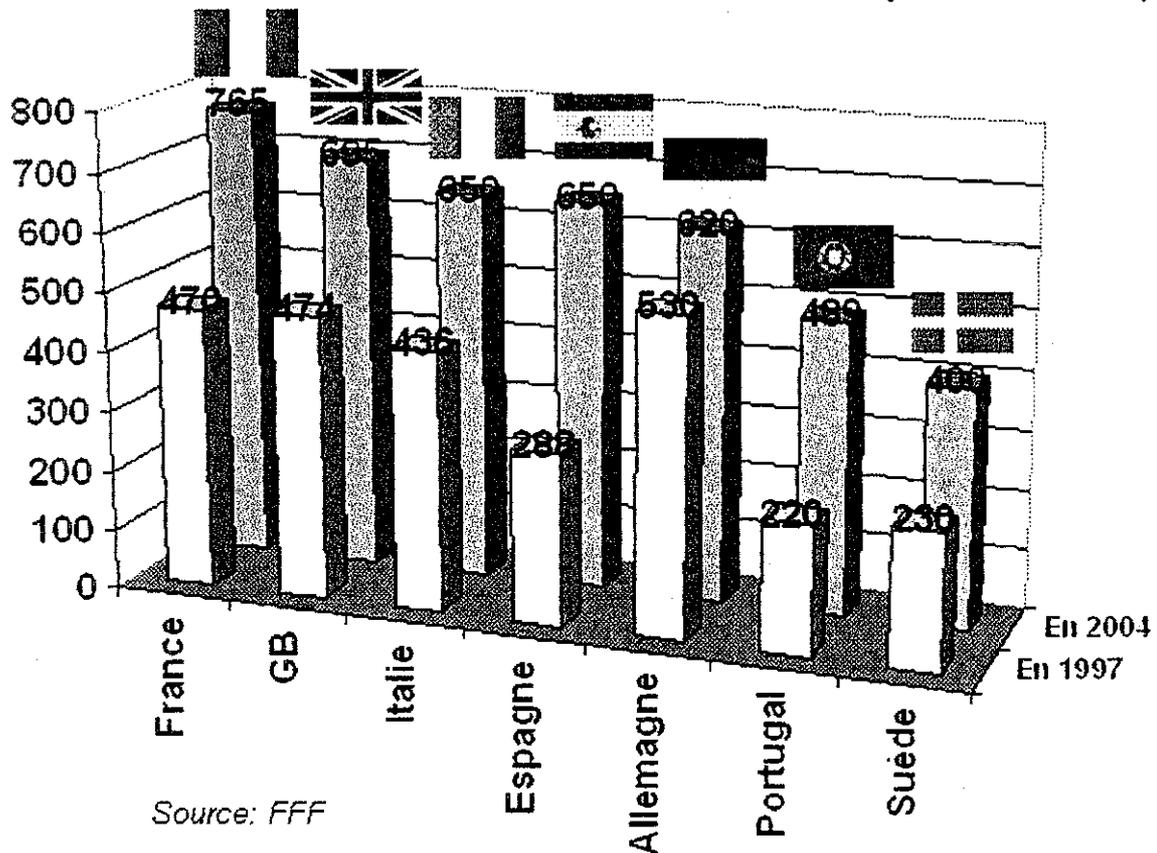


Figure III.2 : Nombre des réseaux de franchisés dans les pays européens
Evolution entre 1997 et 2004¹

Ainsi l'Europe compte, au cours des années 2005 et 2006, près de 5500 réseaux de franchise, avec plus de 266.000 magasins, ce qui est considérable. En ce qui concerne les Etats-Unis, pays pionnier dans ce domaine, on remarque que près de 25% des entreprises créées sont des franchises. Ce développement de la franchise est international. Il se poursuit sur tous les continents, également en Afrique où la franchise progresse à grand pas, notamment dans les pays du Maghreb.

- Quelques chiffres sur les acteurs de la franchise, en 2006 :
 - ▶ 77 % des franchisés sont d'anciens salariés.
 - ▶ Ils gagnent en moyenne 2600 euros net par mois, soit plus que le salaire moyen des actifs français.

¹ la Fédération Française de la Franchise www.franchise.fff.fr

- Le chiffre d'affaires moyen des franchisés en France est de 834 000 euros par an, un chiffre en légère baisse par rapport à 2005.
- 30 % des réseaux français ont créé des franchises dans d'autres pays, principalement en Europe.

Néanmoins, il existe certaines difficultés dans le secteur de la franchise. Tout d'abord au niveau du taux de satisfaction, un franchisé sur cinq n'est pas satisfait de sa tête de réseau, ce qui met en avant les mésententes qui peuvent régner entre le franchiseur et le franchisé. Puis on observe que 52 % des franchisés n'ont pas atteint leur chiffre d'affaires prévisionnel la première année. De plus :

- 18 % des franchisés ont un sentiment d'échec.
- 63 % des franchisés ne se payent pas la première année.
- 32 % des franchisés considèrent moyenne, mauvaise ou très mauvaise l'animation interne de leur réseau.
- 41 % voudraient plus de publicité et de communication.

Le secteur de la franchise est en pleine évolution et connaît un fort succès. Malgré cela, il subsiste certaines difficultés à surmonter, notamment celles à lancer une nouvelle activité commerciale, ainsi que les tensions qui peuvent exister entre franchiseurs et franchisés. Toutefois, on retiendra que 80% des entreprises créées en franchise sont toujours en vie après 5 ans, alors que 50% des créations d'entreprises « normales » sont un échec dans les 2 ans.

Les grandes enseignes en Europe

L'imbrication économique des firmes américaines canadiennes et européennes ne permet pas toujours de spécifier si telle enseigne est européenne ou américaine.

Néanmoins on peut citer dans les 10 premières :

- Allemagne : FOTO quelle , Dekra , Arbeit ,Kamps ,Shmitterling Reisen (voyages)
- France: petit casino
- Espagne: Dia (carrefour) Glassinter,
- Hongrie : Fornetti,

I-2-La réglementation en Europe :

Parmi les textes réglementaires les plus connus en Europe, on retrouve notamment le code de déontologie européen de 1991 ainsi que le règlement d'exemption de 1988 qui fut révisé et remplacé en 1999.

Nous allons essayer de brosser un éventail des principaux enseignements de ces deux textes.

I-2-1-Le Règlement d'Exemption Global :

Ce règlement d'exemption global de la CCE (Commission des Communautés Européennes) pour les accords de franchise, N°2790/1999, daté du 22 décembre 1999, concernant l'application de l'article 81 paragraphe 3 du traité (CE) à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées; a remplacé l'ancien règlement d'exemption N° 4087/1988 de 1988 relatif à la franchise.

En effet, le règlement d'exemption de 1999 régle non pas la franchise mais toute les formes de commerce associé. Il est d'ailleurs caractérisé par sa généralité qui peut être considéré comme source de problèmes¹, car là où l'on trouvait dans l'ancien règlement de 1988 l'ensemble des clauses relatives à un contrat de franchise, le règlement de 1999 lui ne traite que de façon globale de tous les accords verticaux, (annexe 3).

L'objectif de l'application de l'article 81 du traité (CE) est de prévenir tout accord qui puisse affecter les échanges entre les états membres et/ou limiter et restreindre la libre concurrence. C'est a cet effet, que la protection des pratiques non concurrentielles est l'objectif premier du traité (CE) visant à protéger les intérêts des consommateurs.

Dans la pratique, le règlement prévoit certaines clauses qui ne sont pas exemptées et d'autres, que si elles sont présentes dans le contrat annulerait l'exemption en entier. Exemple de clauses exemptées : des distributeurs qui détiennent une pan de marché inférieure ou égale à 30% bénéficient de l'exemption, par contre il existe certaines clauses d'un accord vertical qui au contraire peuvent

conduire à la privation de l'exemption telles que celles relatives aux prix de vente imposées par les fournisseurs (franchiseurs) à leurs acheteurs (article 04)² ou encore celles qui traitent de la durée de l'obligation de non-concurrence qui ne doit pas dépasser les cinq (05) ans.

Il est à noter que pour certains accords verticaux, ce règlement n'est pas applicable, tel est le cas de la concession automobile³ qui fait l'objet du règlement d'exemption par catégorie.

I-2-2- Le Code de déontologie Européen :

Le code de déontologie européen a vu le jour en 1972 avec la création de la fédération européenne de la franchise¹ et cela grâce à l'initiative des fondateurs de la fédération française de la franchise. Il a par la suite été adopté par 15 autres pays dont chaque fédération nationale participe à la rédaction et aux mises à jour ainsi qu'à sa promotion dans son propre pays. Ce code a d'ailleurs été modifié pour la dernière fois en septembre 1989.

Chaque pays membre de la fédération européenne s'engage à respecter le contenu du code de déontologie, mais a la possibilité d'adapter ce dernier aux exigences et caractéristiques nationales, sous forme d'annexé, et cela en fonction des évolutions de la franchise au niveau national, tant que ces apports spécifiques ne vont pas à rencontre de la ligne générale du texte original !!!! .

Il est considéré comme étant un «code de bonne conduite» d'une portée européenne, communément reconnu par les usagers de la profession ainsi que par les tribunaux en cas de litiges.

En effet, même s'il n'existe pas de loi qui porte sur la pratique de la franchise le code de déontologie définit des principes et des règles pour les franchiseurs dans le but de garantir l'existence d'un contrat de qualité. On y retrouve : une définition de la franchise, les principes directeurs qui régissent un tel accord, les éléments de recrutement des franchises (publicité), la sélection des franchisés et les types de clauses que l'on doit trouver dans un contrat de franchise ainsi que des annexes à la fin du code, (annexe 4).

I-3- Les grandes enseignes du franchising aux Etats-Unis :

Tout d'abord, il convient de rappeler que, comme pratiquement la quasi-totalité des innovations qui ont changé le mode de vie des gens depuis 1960, le franchising (franchisage en français) est né aux États-Unis pendant la décennie 60, à la faveur du boom économique et de l'émergence de la société de consommation de masse. Il constitue une forme spécifique de la concession commerciale, beaucoup plus attrayante pour le client.

Sur le plan managérial, elle a concrétisé l'importance croissante prise par l'attention portée à la clientèle comme facteur clé de la performance. Elle a aussi manifesté l'émergence du concept de qualité dans la compétitivité économique nationale et internationale le marché a tendance à compter à 80% pour cette forme de start-up alors que le commerce de détail aux USA est à 50 % franchisé. L'attractivité pour ce modèle réside, dans sa souplesse et la minimisation des risques. Ainsi, on saura que l'échec est de 5 % pour ces entreprises contre 80 à 85 % pour le reste.

Aujourd'hui, il existe plus de 15.000 sociétés de franchising à travers le monde avec 1,2 million de franchisés. Elles réalisent un chiffre d'affaire global aussi important que le produit intérieur brut (PIE) d'un grand pays comme la Chine (1.400 milliards de dollars). Elles embrassent la presque totalité des branches industrielles et de services (70) et emploient 12 millions de travailleurs directs.

▪ Les grandes enseignes aux Etats-Unis :

Un classement opéré par l'annuaire du magazine « Franchise Europe » donne les 20 meilleures enseignes suivantes:

- ▶ Restaurants: Mc Donald, Burger King, Pizza Hut, KFK (Kentucky Fried Chicken: poulets frits du Kentucky), Dominos pizza.
- ▶ Automobile: NOVUS (réparation de pneus de pots d'échappement et de pare-brise), MIDAS (idem que NOVUS), Chipsway into, (produits et services généraux).

- Hotellerie : Best Western, Choice Hotels.
- Immobilier: Remax, Century 21
- Commerces divers: Levi's Strauss (vêtements et chaussures), Mail boxes (services), Trimage (photos et encadrements), Chem-Dry (nettoyage industriel), Subway (sandwichs et cafés), Service & Master Clean (nettoyage industriel), Haagen Dazs (glaces et yaourts), Snap on tools (construction et bâtiments).

I-3-1- La réglementation aux USA :

Vu l'ampleur de la franchise aux Etats Unis et de la taille du pays, celle-ci y est régulée aussi bien au niveau fédéral qu'au niveau des états, foute a commencé en 1970 quand l'état de la Californie a adopté sa « Franchise Inversement Law ». Dès lors, la Fédéral Trade Commission a commencé ses travaux sur la question. C'est ainsi que l'on retrouve aujourd'hui deux types de réglementations :

- Au niveau fédéral, la Fédéral Trade Commission (FTC) a adopté la loi 436 (the « FTC Rule ») en 1979 qui régule l'offre et la vente d'une franchise la « Full Disclosure Act », loi qui impose aux franchiseurs de fournir à leurs franchisés potentiels, un minimum d'informations sur leurs réseaux, en complète transparence, pour que ceux-ci puissent évaluer le potentiel d'affaire avec les franchiseurs en question. Cette loi est appliquée dans la majorité des cinquante états aux états unis.
- Au niveau des états, plus d'une douzaine d'entre eux ont adopté en plus de la « Full Disclosure Act » leurs propres lois et règlements applicables au sein de leurs frontières, le « Uniform Franchise Offering Circular » (UFOC) qui es. un document plus détaillé que le « Full Disclosure Act ». Les lois de ces états exigent des franchiseurs qu'ils s'enregistrent auprès d'eux (chaque état) avant de pouvoir procéder à l'offre et la vente de leurs franchises. L'enregistrement d'une franchise auprès des états n'étant pas une garantie que la franchise soit un bon investissement.....

L'objectif de la loi de la FTC est de fournir un minimum de garantie et ce transparence aux franchisés potentiels, c'est ainsi que la loi laisse aux états la possibilité de fournir des protections additionnelles.

Section II- Le développement de la franchise au Maroc

Les attentes actuelles se tournent vers l'Afrique. On estime que dans les années à venir, l'Égypte et les pays du Maghreb devraient contribuer à développer les réseaux de franchise.

Depuis le 1^{er} juin 2000, de nouvelles règles communautaires sont entrées en vigueur, visant à donner une plus grande souplesse aux contrats et en faisant de la liberté, le principe et de l'interdiction l'exception. Ainsi encadrée juridiquement, structurée professionnellement et développée dans un nombre de plus en plus important de pays à travers l'Europe et le monde, la franchise paraît avoir acquis une maturité qui en fait un mode de collaboration vers lequel un nombre croissant d'entrepreneurs n'hésitent plus à se tourner.

II-1- La franchise au Maroc : une expansion exceptionnelle :

Les promoteurs marocains prennent conscience du phénomène de la franchise qui a déferlé sur les Etats-Unis à partir des années 60 et 70 et a gagné par la suite les autres régions développées. L'implantation du franchising au Maroc a connu une évolution parallèle à celle suivie au niveau mondial.

II-1-1- Historique :

Des débuts timides en 1960 à une expansion soutenue en début de ce millénaire, la franchise a connu une évolution importante au Maroc. L'analyse des réseaux par date d'implantation révèle que l'année 1990 marque un tournant essentiel dans l'histoire de la franchise au Maroc et représente une ligne de démarcation entre deux phases différentes qu'il convient d'analyser succinctement.

- **Phase de naissance du concept: de 1960 à 1990 :**

On constate qu'avant les années 90, le taux de croissance de la franchise a été très lent à raison d'une franchise tous les cinq ans. Cette période a été marquée par

l'implantation de six réseaux dont deux se sont retirés du marché marocain, il s'agit de Naf Naf et du Méridien.

La première franchise installée au Maroc remonte à 1962 et concerne le transport touristique, il s'agit de la société Scal qui, pour bénéficier de la notoriété américaine, s'est franchisée par le concept d'Avis devenant ainsi Scal Avis.

Une année plus tard, Hertz, franchise d'origine américaine, s'est installée au Maroc dans le même secteur d'activité.

16 ans plus tard, l'expérience tentée par les premières franchises et le succès qu'elles ont remporté ont attiré EuropCar, une franchise française.

En 1981, s'est installée la franchise Pigier, école d'initiation à l'informatique, elle est considérée actuellement comme l'un des réseaux les plus importants au regard du nombre de ses unités.

Vient ensuite, le Méridien dans le secteur de l'hôtellerie et NafNaf, la première franchise dans le secteur de l'habillement qui avait résilié le contrat de franchise pour la reprendre dernièrement avec d'autres partenaires.

▪ Phase de croissance du concept : Après 1990 :

A partir de 1990, le Maroc a assisté à l'émergence d'autres franchises couvrant un éventail de secteurs de plus en plus large pour répondre aux exigences d'un consommateur dont les habitudes de consommation ont connu une importante évolution. Ainsi, la croissance de la franchise a changé de rythme pour atteindre en moyenne 6 créations par an.

Le graphe ci-après illustre parfaitement ces deux périodes:

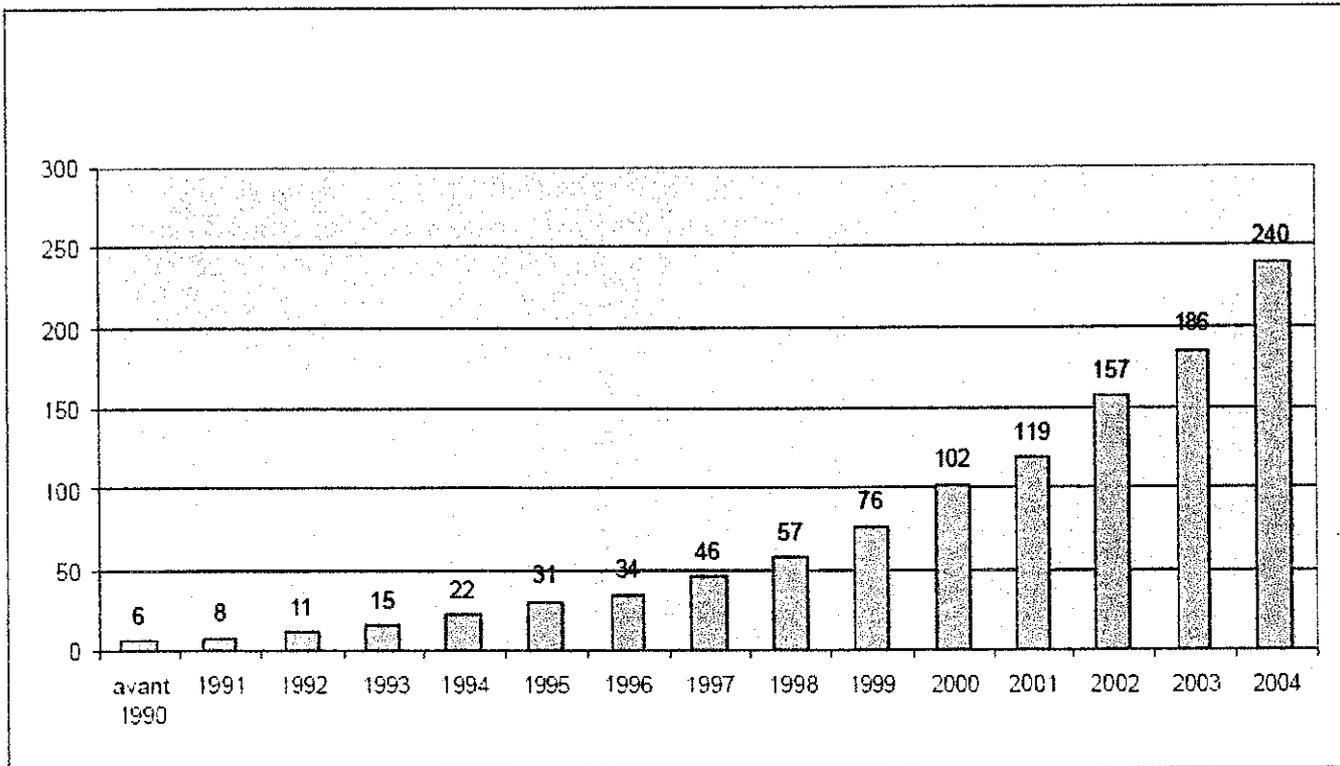


Figure III.3 : évolution des réseaux de franchise au Maroc par date d'implantation¹.

A fin 2004, 240 réseaux de franchises ont été identifiés à travers le suivi mené par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie auprès des opérateurs du secteur de la franchise.

Ces réseaux de franchise regroupent plus de 1.000 points de vente répartis à travers les grandes villes du Maroc, principalement Casablanca et Rabat vu la densité de la zone de chalandise et le pouvoir d'achat relativement élevé.

Ces chiffres comparés à ceux de l'enquête réalisée en 1997 reflètent une augmentation du nombre des réseaux de 471% au cours des sept années. Le tableau suivant met en relief cette évolution:

	1997	2002	2004
Nbre de réseaux	42	93	240
Nbre de Master	23	53	97
Nbre de franchisés	57	300	800
Nbre de points de vente	174	480	>1000

Tableau III.3 : Évolution des réseaux de franchise 1997 - 2004²

¹ Etude sur la franchise au Maroc observatoire de la franchise [www. Observatoiredefracnchise.ma](http://www.Observatoiredefracnchise.ma)

² Ministère du commerce Marocain rapport sur la franchise 2004

	1997/2001	2001/2004
Nombre de réseaux	121%	158%
Nombre de franchisés	426%	167%
Nombre de points de vente	176%	108%

Tableau III.4 : Variations 1997 - 2004

Cependant, même si la franchise a fait ses preuves dans différents secteurs, le succès n'est pas toujours garanti. En effet, à l'heure où plusieurs franchises connaissent une grande réussite, signe de santé et de vitalité de la formule, d'autres disparaissent, il s'agit de Nectar, Subway, Benetton, Megastor, vitalise, Simon Mahler, Dunkin Donuts, Wimpy, Glup's, Dairy queen, Schlotzsky's, Télé Pizza, Kookaï, au pain tout chaud, Bo concept, Color for kids, Pizza del arte, Batam, Bel air...

Ces échecs sont souvent le résultat de l'absence d'une bonne étude de marché pour adapter l'esprit du réseau au marché marocain. Par ailleurs, la réussite de la franchise dépend énormément de la rigueur dans l'application des principes de gestion et de promotion arrêtés par le franchiseur.

II-1-2- Répartition des franchises par branche d'activité :

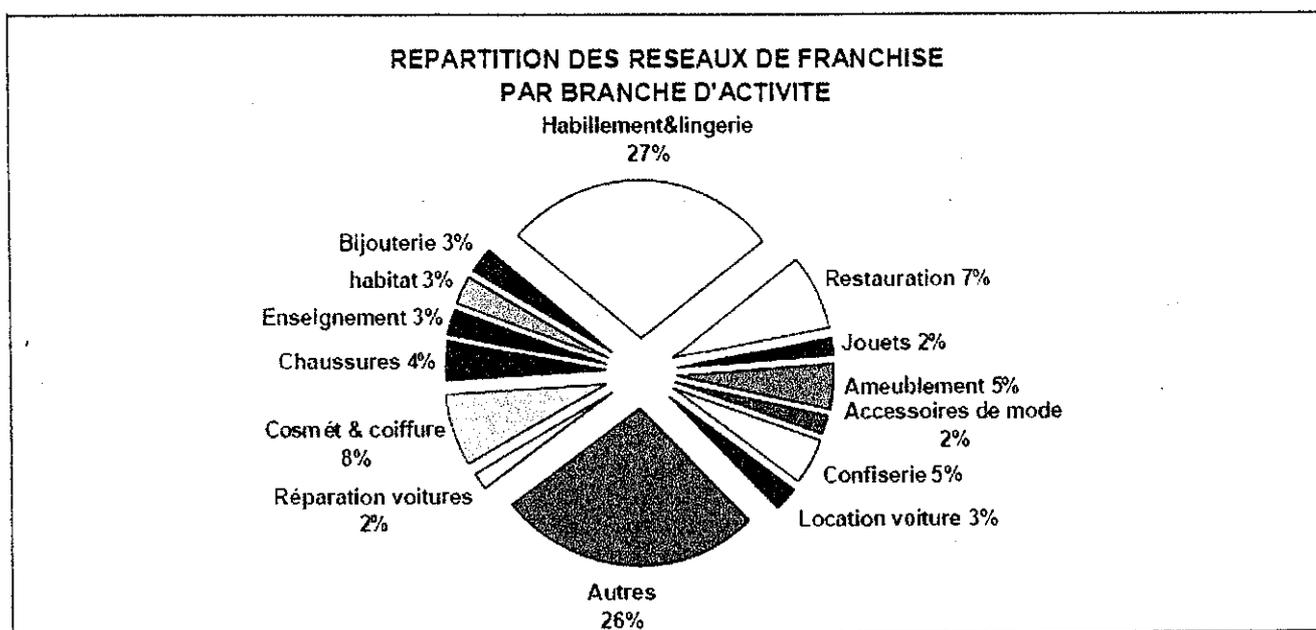


Figure III.4 : répartition des réseaux de franchise par branche d'activité¹.

Secteurs d'activité	Enseignes	Nombre d'enseignes
Habillement & Lingerie	Unitex, Chevignon, Lacoste, MaxMara, Alain Manoukian, Jacadi, Lee Cooper, New Balance, Indigo, Natalys, Mango, La Senza lingerie, Valège, Pepe jeans, Kanai, 7 Camicie, Absorba, Anarchic, An'ge, Arrow, Best Mountain, Body one, Cacharel, Cache cache, Caribu, Célio, Clayeux, Confetti, Cop copine, Didier Parakian, Diesel, Don Algodon, Votre nom, Zara, Texto, Version maille, Vogue inn, Scottage, Sergent Major, Stradivarius, Quicksilver, Rodier, Rondissimo, Sandro, Petit bateau, Prémaman, Promod, Du pareil au même, Energie, Etam, Fashion Victim, Formes Paris, Gérard Pasquier, Giani forte, La city, La venue des bébés, Lanvin, Marina Rinaldi, Marithé et François Girbaud, Miss sixty, Morgan, Naf Naf, New man, Océane, Okaidi, Orchestra, Pal Zileri.	67
Restauration	McDonald's, Pizza Hut, El Rancho TexMex, Boite à Pizza, Hollywood Tex Mex, Domino's Pizza, Hippopotamus, Paul, Kentucky fried chicken, Kini's, Le nôtre, La pause gourmande, La brioche dorée, Le comptoir du saumon, Matsuri, Quick, Thai gardens, Southern Fried Chiken Express (SFC).	18
Cosmétique & Coiffure	Yves Rocher, Claude Maxime, Essentiels, Jacques Dessange, Frank Provost, Carita, Jean Claude Beguine, Passion beauté, Camille Albane, Centre Héléne Gale, Estée Lauder, Lush, Fruits et passion, Himalaya, Lucie Saint Clair, L'occitane, Paraland Beuteland, Lawrence Kazan.	18
Ameublement	Kitéa, Kaoba, Mobilia, Hilary, çilek, Artre cucina, K shop, Richbond, Ka international, Roche bobois, Vibel.	11
Confiserie	Jeff de Bruges, Dragées d'or, Daskalides, Hediard, Pralinor, Belga, Léonidas, tentation, valentino, Millesime, Ganache.	11
Chaussures	San marina, Bee fly, Benson shoes, Géox, JB Martin, Jonak, Shoe bizz, Kappa, Planet sport, Puma store.	10
Bijouterie	Agatha, Boucheron, Bvlgari, Cartier, Chaumet, Chopard, Tiffany & Co.	7
Habitat	Basic system, Bomanite, Castory, Decora, Mikit, Mobaipa, Tryba.	7
Location de Voiture	Sixt, Budget, Avis, Hertz, EuropCar, ADA	6
Enseignement	Future Kids, English First, Pigier, The Fourth R, Dale carnegie training, NIIT.	6

¹ Etude sur la franchise au Maroc observatoire de la franchise [www. Observatoiredefracnchise.ma](http://www.Observatoiredefracnchise.ma)

Réparation- Auto	Speedy, Glass Weld, Midas, Rapid'auto, Tac.	5
Accessoires de mode	Bigdil, Captiva, Lollipops, Sun planet, Swatch.	5
Jouets	Maxitoys, Imaginarium, Joue club, Joupi, La grande récré.	5
Article de cadeaux	Davis, Florelement vôtre, Yatout, Sia.	4
Optique	Lissac, Lynx Optique, Alain Afflelou, OptiVisao	4
Pressing	Pressto, Macro sec, 5 à sec, Clean city.	4
Loisir & Santé	Moving, Physiomins, Kohana, Vit'halles.	4
Fournitures de bureau	Carlin, Hyperburo, Office 1 superstore, plein ciel	4
Art de table	Genevieve Lethu, Guy degrenne, Maïda, Yves delorme.	4
Hôtellerie	Hyatt Regency, Ibis, Mercure, Sofitel.	4
Café	Espresso Segafredo Zanetti, Lavazza espresso, Oasis café.	3
Glace	Haagen Dazs, Yogen Fruz.	2
Publicité	Mobil Affiche, Matuvu	2
Matériel d'impression	Ecolider, ink'eko	2
Linge de maison	Carré blanc, Descamps	2
Boissons	Coca cola, Orangina	2
Agence immobilière	4% immobilier, Guy hoquet.	2
Puériculture	Bébé confort, Jané.	2
Boulangerie - Pâtisserie	L'épi blond.	1
Messagerie	Fastway	1
Vitrail Industriel	Stained Glass Overlay	1
Location de films DVD	Cinébank	1
Agence Matrimoniale	Unicis	1
Bricolage	Bricorama	1
Peinture	Eurotex	1
Fil à broder	DMC	1
Téléphonie Installation de piscine	Eho!	1

Installation de piscine	Des joyaux piscines,	1
Sculptures	Trimage	1
Vente d'animaux et nourriture	Animal planet	1
Développement site internet	First	1
Photos	Flash dimension	1
Maroquinerie	Lancel	1
Livres	Maxi livres	1
Tapis	Mérinos	1
Distribution à prédominance alimentaire	Mini Brahim	1
Centre de signalitique	Pano boutique	1
TOTAL		240

Tableau III.5 : récapitulatif des enseignes

La répartition des réseaux par secteur d'activité, montre que sur les 240 enseignes implantées au Maroc, le secteur de l'habillement et de la lingerie accapare 27% de l'ensemble des réseaux.

De même, un rapprochement de ces résultats avec ceux de 2002 permet de dégager l'apparition d'autres secteurs d'activité en parallèle à l'afflux massif des opérateurs vers les secteurs courants. Ceci a engendré un léger changement dans les parts de certaines activités tel que le secteur de la restauration qui a vu son pourcentage baisser de 15 à 7% malgré l'implantation de 4 nouvelles enseignes dans le secteur.

Par ailleurs, même si l'étendue de la franchise est assez variée, le marché marocain est loin d'être saturé et des niches porteuses sont encore vierges et méritent d'être explorées tel que le commerce de proximité (l'épicerie fine, les produits de l'artisanat, etc.).

En effet, vu la concurrence acharnée à laquelle se livre désormais le commerce indépendant face à l'affluence de la grande distribution, la micro franchise pourrait représenter dans les prochaines années l'une des solutions à

même d'assurer la pérennité et la prospérité du commerce de proximité. Celui-ci, géré par un style managérial révolu, est appelé à se regrouper pour devenir compétitif, notamment en profitant de l'assistance et le soutien des réseaux de franchise qui représentent une alternative et un moyen efficace pour leur permettre de se mettre à niveau.

II-1-3- Répartition des franchises par pays d'origine :

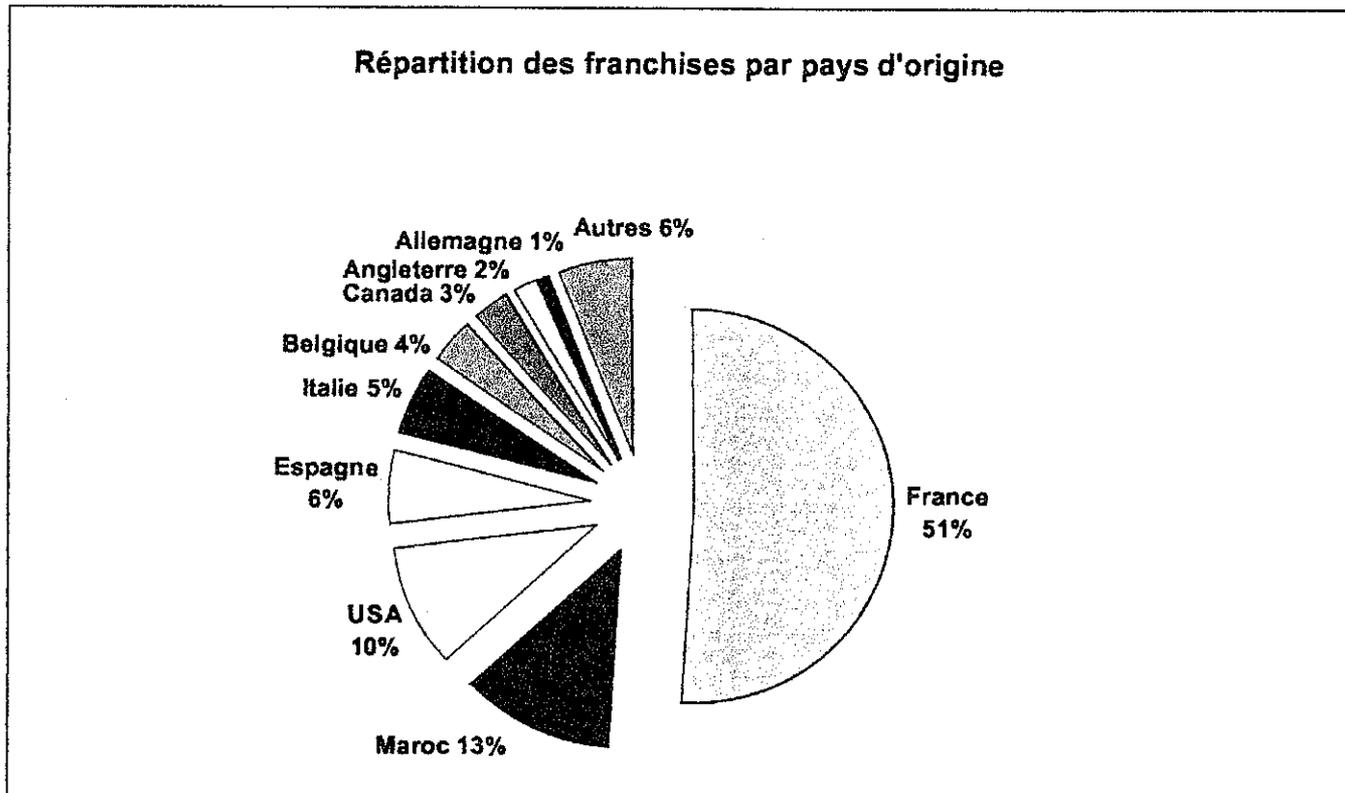


Figure III.5 : Répartition des franchises par pays d'origine¹.

Le système de la franchise au Maroc est caractérisé par la prédominance des réseaux étrangers qui dépassent 80 % des réseaux existants. En effet, les enseignes françaises et américaines représentent à elles seules 60% de l'ensemble des réseaux implantés au Maroc.

Les 122 franchises originaires de la France touchent pratiquement à toutes les branches d'activité avec un penchant pour les secteurs de l'habillement, la restauration, la bijouterie et la coiffure.

¹ Etude sur la franchise au Maroc observatoire de la franchise [www. Observatoiredelafranchise.ma](http://www.Observatoiredelafranchise.ma)

Toutefois, le succès remporté par ces enseignes étrangères n'a pas manqué d'encourager des PME marocaines à développer leur propre concept et par conséquent se lancer en commerce sous franchise. Ces PME représentent 13% de la totalité des réseaux de franchise implantés au Maroc et sont surtout dynamiques dans le secteur de l'habillement, l'ameublement et la confiserie.

Ces réseaux marocains sont répartis comme suit:

- Secteur d'ameublement: Kitéa, Kaoba, Mobilia, K shop, Richbond.
- Secteur d'habillement : Anarchic, Unitex, Indigo, Kanaï, Fashion victim, Océane.
- Secteur de la boulangerie: L'épi blond.
- Secteur de la confiserie : Dragée d'Or, Pralinor, Tentation.
- Secteur de la restauration: Kini's.
- Secteur des cafés : Oasis café.
- Secteur des articles de cadeaux : Yatout, floralement votre.
- Secteur des accessoires de mode: Bigdil, Captiva
- Secteur de la chaussure : Benson shoes, Planet sport
- Secteur de l'habitat : Castory, Decora
- Secteur de la téléphonie : Eho
- Secteur art de table : Maïda
- Secteur de la distribution à prédominance alimentaire : Mini Brahim
- Secteur de la réparation auto : Rapid'auto

En bref, la franchise se profile au Maroc un avenir prometteur qui peut devenir un tremplin pour l'expansion du secteur commercial, reste cependant à développer une stratégie marketing pour l'exportation du concept marocain vers d'autres pays.

L'une des caractéristiques essentielles du système de franchise au Maroc est la présence forte des réseaux étrangers qui dépasse 80 % des réseaux existants. En effet, les enseignes françaises et américaines représentent à elles seules 58% de l'ensemble des réseaux implantés au Maroc.

Les 35 franchises originaires de France touchent pratiquement toutes les branches d'activité avec un penchant pour les secteurs de l'habillement, la restauration et la coiffure qui représentent 60% de l'ensemble des franchises françaises. Par contre, pour les 15 franchises américaines 53% d'entre elles concernent le secteur de la restauration et la location des voitures.

Toutefois, le succès remporté par ces enseignes étrangères n'a pas manqué d'encourager des PME marocaines à développer leur propre concept et par conséquent se lancer en commerce sous franchise. Ces PME représentent 19% de la totalité des réseaux de franchise implantés au Maroc et sont surtout dynamiques dans le secteur de l'habillement, l'ameublement et la confiserie.

La franchise est généralement un facteur de réussite pour l'entrepreneur qui s'y adonne un partenariat gagnant –gagnant, le pays lui même a tout à y gagner. Les franchises modifient les habitudes de consommation, introduisent des produits nouveaux mais aussi une qualité de service de conception différente.

Il faut toutefois prendre en considération qu'un concept, aussi ingénieux soit-il, ne peut marcher partout compte tenu des spécificités de chaque pays. Les anciens franchisés de SUBWAY et de DAIRY QUEEN en ont fait l'amère expérience.

II-1-4- Répartition des points de vente par ville d'implantation :

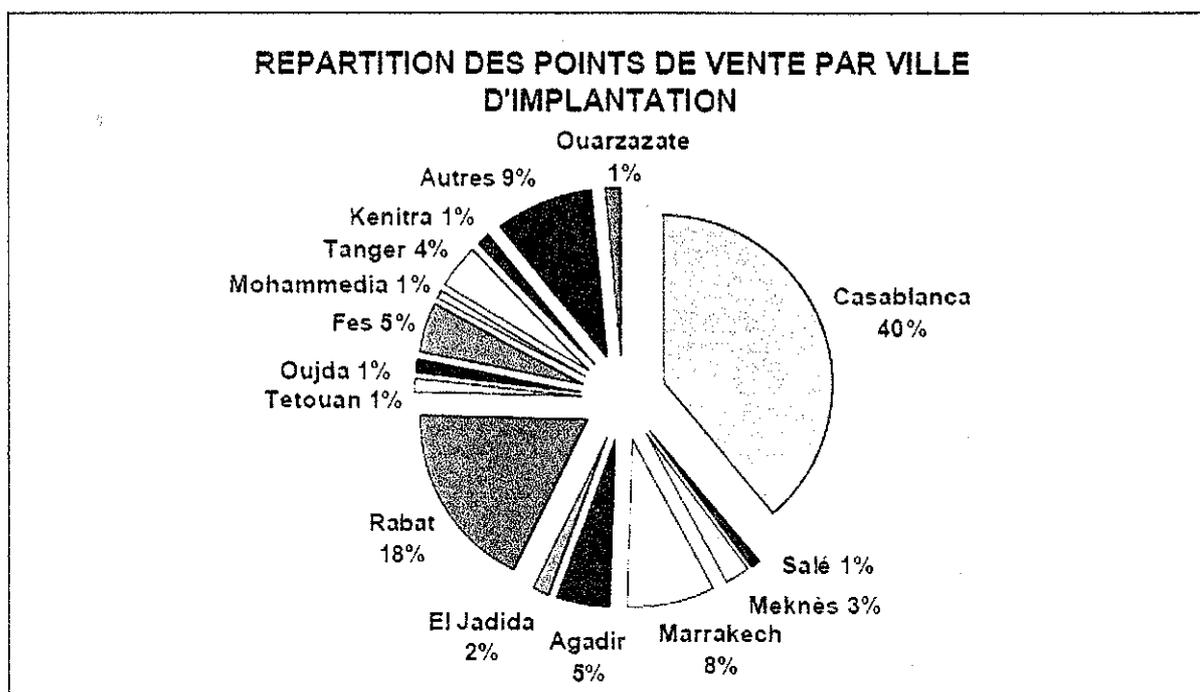


Figure III.6 : Répartition des points de vente par ville d'implantation¹.

La répartition spatiale de la franchise fait ressortir que la ville de Casablanca accapare à elle seule 40% des points de vente sous franchise, puis vient en deuxième position la ville de Rabat qui attire 18% de l'ensemble des points de vente.

La concentration des franchises dans ces deux villes, s'explique par le fait que ce mode de commerce, caractérisé par une clientèle moyenne et haute gamme, opte pour les villes dont le niveau de vie de la population est assez élevé. De même, les franchiseurs sont très exigeants en matière d'emplacement c'est pourquoi ils s'implantent généralement dans des zones où prédomine un commerce moderne.

Toutefois, on constate un développement vers d'autres villes telles que Marrakech, Fès, Tanger, Agadir due essentiellement au développement des grandes surfaces abritant des galeries marchandes, ce qui a favorisé l'installation des enseignes franchisées.

Les enseignes franchisées sont surtout concentrées dans les principales villes du royaume: Casablanca et Rabat.

¹ Etude sur la franchise au Maroc observatoire de la franchise [www. Observatoiredelafranchise.ma](http://www.Observatoiredelafranchise.ma)

Les autres villes du Maroc suivent mais de très loin: Marrakech, Agadir, Fès et Tanger.

Le choix des implantations obéit naturellement au critère de localisation de la demande et du marché ciblé. De l'avis des analystes du marché marocain, de nombreuses niches restent encore vierges bien que très prometteuses. Ainsi en est-il au niveau des commerces de proximité (épiceries, boucheries, boulangeries, supérettes,...) mais aussi pour les concepts exportables (artisanat spécifique, cuisine traditionnelle, habits de cérémonies, etc.

II-1-5- Le cadre juridique :

Il n'existe pas de cadre juridique particulier à la franchise au Maroc. Les promoteurs s'inscrivent dans le code civil et le code de commerce. Le succès de cette formule vient du fait que les services et produits proposés sont adaptés au marché et que la législation des transferts n'y est pas hostile.

Mais d'autres facteurs de succès viennent de la solidarité entre franchiseurs et franchisés qui se traduit par un intéressement financier, d'un côté, et, de l'autre, par le transfert d'un savoir-faire commercial original, attrayant et efficace, qui a déjà fait ses preuves.

Il n'existe pas de cadre juridique spécifique, cela ne signifie pas l'absence de contrats écrits entre les partenaires. Il est indispensable pour éviter les malentendus et les litiges.

Car les litiges peuvent naître de la nature étroite du lien qui unit franchiseur et franchisé.

D'abord, celui-ci peut tomber sur un franchiseur sans savoir faire. Il peut aussi entrer dans une enseigne en fin de cycle, peu attrayante. Le litige peut aussi naître du

non- paiement de la redevance, de l'absence de transfert d'informations et savoir -faire, de l'absence d'assistance technique et commerciale, etc.

Enfin, il peut provenir de la tentation du franchiseur de vouloir s'ingérer dans la gestion du franchisé.

Le contrat doit prévenir la possibilité de renégociation pour se donner une marge de réexamen ultérieur de l'équité de l'équilibre des intérêts réciproques. Mais les clauses principales du contrat restent:

- L'utilisation de l'enseigne ou de la marque, propriété du franchiseur dûment enregistrée.
- Le droit de représentation sur un espace territorial exclusif, clairement délimité.
- Les modalités de communication du savoir-faire (*know how*) : connaissances techniques et commerciales acquises par le franchiseur qui font le succès de l'enseigne (qualité, serviabilité, rapidité, hygiène, originalité, convivialité, etc.)
- Le savoir-faire comporte un ensemble d'informations pratiques non brevetées résultant de l'expérience du franchiseur, comme des procédés de fabrication, d'exposition, d'étalage, etc.
- La fourniture d'une assistance technique ou commerciale comportant des instructions et procédures d'agencement, de publicité, d'informatique, de vente, de services à la clientèle, etc.
- L'exclusivité d'achat des produits à la vente intrinsèquement liée à la nature et la présentation de son identité.

Chapitre IV

Section I : Un Constat sur la franchise en Algérie

Section II : Perspectives de développement de la franchise en Algérie

La franchise en Algérie

Après le la Tunisie et le Maroc (qui a démarré en 1996 avec 37 enseignes, atteint aujourd'hui les 324¹). C'est au tour de l'Algérie d'attirer les franchiseurs internationaux.

Avec une population de plus de 33 millions d'habitants², l'Algérie dispose d'un potentiel non négligeable pour les franchiseurs internationaux qui sont à la recherche de nouveaux marchés. Plusieurs villes algériennes pourraient intéresser les enseignes parmi lesquelles Alger (quelques 3 millions d'habitants), Oran (600 000 habitants), Constantine (500 000 habitants) et Annaba (400 000 habitants).

¹ Etude du Ministère du commerce Marocain sur la franchise 2007 [www. Observatoiredefracnchise.ma](http://www.Observatoiredefracnchise.ma)

² Statistique du Ministère de l'intérieur rapport 2006

Section I- Un Constat sur la franchise en Algérie

I-1 Etat des lieux de la franchise dans notre pays

Plus de 40000 importateurs ont vu le jour en Algérie depuis le début des années 90. L'activité d'importation qui a connu un développement dans une « anarchie totale » depuis plus d'une décennie durant laquelle la scène économique a vu la naissance de 45 000 importateurs, chiffre avancé par le ministère des Finances.

Cette nouvelle donne n'était que le fruit de l'ouverture du marché algérien, engendrant un flux de produits étrangers et ce, d'une manière démesurée, favorisant ainsi la prolifération des produits contrefaits qui ont longuement alimenté des marchés parallèles implantés à travers les grandes wilayas d'Algérie. En effet, devant plus de 32 000 importateurs (physiques et moraux), le nombre des enseignes qui lient franchisés et franchiseurs demeure insignifiant. Il dépasse à peine 20.

Plusieurs enseignes sont déjà présentes en Algérie et d'autres ont clairement émis le souhait de s'y implanter dans les prochains mois. Les trois secteurs qui s'y sont bien développés sont l'hygiène – beauté, le textile et la restauration.

L'Algérie compte actuellement quelque vingt marques franchisées installées nous pouvons en citer plusieurs cas que nous allons classer par secteur d'activité :

- Secteur des articles de mode et habillement : l'implantation en Algérie en 2005 de l'enseigne Carré Blanc, première boutique en franchise directe à Alger pour la distribution de produits textiles et d'habillement de luxe.

Le groupe Swatch avec plusieurs magasins et représentants a travers le territoire national.

Celio qui compte une dizaine de magasins en Algérie depuis septembre 2005.

- Secteur des services : l'implantation à Alger des grandes firmes de cosmétique : Yves Rocher, premier à lancer le concept de franchise en Algérie avec l'ouverture dès 2003 de magasins à Alger. Le groupe, relève la commission

- Secteur de la production agroalimentaire : le groupe coca cola est présent depuis 1993 et maintenant il a trois franchises fruital pour le centre ; société des boissons de l'ouest Algériens et Skikda botlling Company pour l'est.
Pepsi avec son franchisé ABC.
Groupe Danone.

Il n'existe pas jusqu'à présent de statistiques officielle sur la franchise Selon mes recherches on dire que la majorité des franchise opère dans la distribution (près de 70%), suit la production (à 20%) en derniers les service (environs 10%).

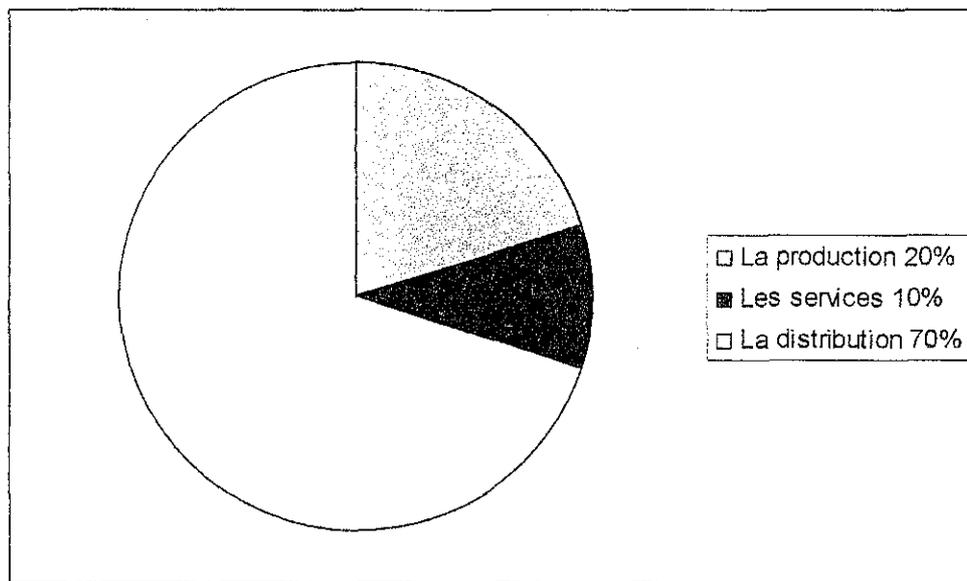


Figure IV.1 : répartition des franchises par branche d'activité.

I-2 La réglementation en Algérie :

Au cours de la dernière décennie, l'Algérie a apporté des modification; à ses textes réglementaires et législatifs pour mieux s'adapter aux changements liés à l'ouverture du y marché mondial.

Du fait de ces changements l'Algérie a pour objectif de mieux encadrer les investissements et ainsi faciliter et inciter la venue des investisseurs étrangers sur le sol national.

économique de l'ambassade de France, dispose aujourd'hui de 11 magasins dont 5 à Alger, 2 à Oran, 1 à Tizi Ouzou, Béjaïa .

Jacques Dessange et International qui a ouvert en mai 2005, à El-Biar, un espace de 400 m² comprenant un salon de coiffure et un institut de beauté.

L'ouverture d'un réseau de la chaîne d'ateliers de réparation automobile Speedy qui a un grand projet en Algérie où il compte ouvrir 40 à 50 ateliers pour l'entretien et la réparation des voitures. La présence de Speedy en Algérie constituerait un pas important vers l'amélioration de la prestation de service dans l'entretien et la réparation automobile. Le marché est actuellement dominé par de petits ateliers de réparation et d'entretien qui emploient des agents qui manquent de formation sur les nouvelles voitures. Le projet créera des centaines d'emplois et fera de Speedy la première marque étrangère de réparation automobile qui s'installe en Algérie.

- Secteur de l'hôtellerie et de la restauration : l'installation de la chaîne de restauration Quick, L'enseigne vient en effet de démarrer son implantation en Algérie. Il a ouvert son premier restaurant dans le pays (d'une superficie de 450 m² avec 160 places assises), à Alger sur la place Emir Abdel Kader. Le développement de l'enseigne a été confié au groupe Bertrand (Bert's, Via Gio, Charlie Birdy) qui détient la licence de marque. Celui-ci prévoit un minimum de 20 inaugurations de restaurants d'ici à 2012.

L'inauguration du restaurant Hippopotamus de 320 places et de la chaîne de restauration FLO ; ainsi que l'annonce par les dirigeants du groupe Accor en partenariat avec le groupe algérien Mehri de l'ouverture prochaine de plusieurs hôtels Ibis, tout d'abord sur Alger pour s'étendre ensuite sur d'autres grandes villes du pays.

- Secteur de la grande distribution : le groupe Carrefour .

Néanmoins, la pratique montre que ce ne sont pas toutes les formes d'investissements qui sont régis par les textes juridiques actuels.

En effet, la franchise commerciale est une activité qui ne bénéficie d'aucune réglementation qui lui est propre. Cependant comme toute autre activité commerciale, le contrat est soumis aux dispositions juridiques usuelles du droit commun et du code de commerce ainsi qu'aux principaux textes législatifs réglementant les investissements en Algérie.

1- Le code des investissements :

En raison des mauvais résultats constatés en matière d'investissements étrangers en Algérie, un nouveau code relatif au développement des investissements, l'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 (annexe5), a été promulgué pour remplacer l'ancien code de 1993.

En effet, ce nouveau code a pour objectif d'attirer de nouveaux investisseurs en leur apportant plus d'avantages et de garanties et aussi en leur simplifiant les formalités administratives.

Selon les articles de ce code, un investissement peut être réalisé dans le domaine de la production de biens et de services mais aussi dans le cadre d'une concession ou d'une licence (article 1) (exemple du métro d'Alger avec la participation du gouvernement algériens avec des promoteurs européens).

On constate que le code ne mentionne aucune forme d'investissement spécifique à la commercialisation ou à la distribution de biens et/ou services.

C'est ainsi que les différents modes de commerce associé tels que la franchise, la concession ou la cession de licence ne peuvent bénéficier du régime général d'avantages concédés aux investisseurs. Cette information nous a été confirmée à la suite d'un déplacement que nous avons effectué au niveau de l'ANDI (Agence Nationale de Développement des Investissement), organe chargé de délivrer les décisions concernant l'octroi des avantages aux investisseurs.

En effet, les investissements réalisés dans le cadre de la commercialisation ou de la distribution ne sont pas considérés par l'ANDI comme étant éligibles des avantages du code de 2001.

Cependant, dans le cas où un investisseur réussit à prouver à l'agence que son activité est une forme de « prestation de service et/ou d'assistance technique » et qu'il a pour objectif, la mise en place d'un réseau étendue sur le territoire national, ce qui se traduirait par la création de nouveaux emplois et donc présenterait un intérêt pour l'économie nationale, peut faire décider l'agence sur l'octroi des avantages en faveur de cet investisseur. Il se verra donc bénéficier des dispositions du régime général du code des investissements qui stipule :

« Outre les avantages accordés par le droit commun, le régime général, prévoit que des avantages peuvent être accordés au titre de la phase de réalisation de l'investissement. Ces avantages sont :

- L'application du taux réduit en matière de droits de douane pour le équipement importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement;
- La franchise de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement.
- L'exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement concerné.

Le délai de réalisation est fixé par la décision d'octroi des avantages qui est accordée à l'investisseur dans un délai maximum de 30 jours. ».

C'est le cas de deux entreprises franchisés, Coca-Cola et Hippopotamus (chaîne du groupe FLO) qui après dépôt de dossier au niveau de l'ANDI ont bénéficié de ces avantages. Ceux-ci sont loin d'être négligeables vu les gains que peuvent réaliser les promoteurs et cela surtout quand l'activité en question est nouvelle.

2- La législation :

Le code de Commerce est muet sur le sujet de la franchise. Cette dernière est alors assujettie aux dispositions de droit commun et de la réglementation des contrats commerciaux.

En effet, c'est une relation contractuelle entre deux partenaires qui se mènent d'accord sur un certain nombre de clauses qui régissent leur relation.

C'est dans ce cadre que nous pouvons assimiler un contrat de franchise aux différents contrats suivants :

- Le contrat d'adhésion que l'on trouve dans l'article 70 du code civil prévoit ; que :
« l'acceptation dans un contrat d'adhésion résulte de l'adhésion d'une par, à un projet réglementaire que l'autre établit sans en permettre la discussion ». Comme nous l'avons vu précédemment, le franchiseur étant souvent en position de force tend à imposer aux franchisés un contrat dont les clauses essentielles ne peuvent pas être négociées.
- Le contrat de management prévu par la loi n°89 - 01 du 07/02/1989 stipule qu'un gestionnaire propriétaire d'un label et dont la réputation est bien établie s'engage à gérer pour le compte d'autrui (entreprise publique ou société d'économie mixte) tout ou une partie de son patrimoine moyennant rémunération. Le gestionnaire s'engage aussi à apporter ses normes et standards et faire bénéficier son partenaire de son réseau de promotion et de vente.
- Cette pratique est largement répandue dans le secteur hôtelier, où la franchise financière est appliquée.

Le contrat d'agence commerciale que l'on retrouve dans l'article 34 du code de commerce, est une convention par laquelle une personne s'engage à effectuer toute opération commerciale au nom et pour le compte d'un commerçant, ou éventuellement à effectuer des opérations commerciales pour son propre compte ; il était exclusivement réservé aux promoteurs nationaux quand ce contrat avait pour objet l'importations de marchandises ou l'utilisations de service

(article 35), celui-ci a été abrogé. C'est dans cette optique qu'une franchise peut être mise en place en Algérie

3- Le Règlement des changes :

Nous avons vu précédemment que les prestations du franchiseur sont souvent rémunérées par des royalties que le franchisé s'engage à lui verser régulièrement. Or, la question du transfert des royalties (redevances) est problématique en Algérie.

En effet, celle-ci ne posait pas de problèmes en 1973¹, les royalties pouvaient être transférés quand il s'agissait d'un contrat de licence ou d'exploitation de brevets alors qu'il faut le noter, l'état exerçait un monopole total sur l'économie.

Or avec l'avènement de la loi 90-10 du 14 Avril 1990 sur la monnaie et le crédit, la situation a changé. La nouvelle réglementation de la banque d'Algérie, dès lors, se caractérise par une rigidité en comparaison avec les textes de 1973.

C'est ainsi que les dispositions sur la réglementation des changes de cette loi limite le transfert des royalties et soumet celui-ci à un visa de la Banque d'Algérie, (annexe 6).

La démarche consiste à ce que un opérateur dépose une demande soit directement au niveau de la banque d'Algérie, soit auprès d'une banque secondaire ou d'une institution financière agréée qui transmettra par la suite cette demande au niveau de la Banque d'Algérie, qui donnera ou non, un avis favorable sur la base des composantes de la demande.

Cette procédure est contraignante et n'est dans la plus part des cas, pas couronnée d'un avis favorable. En effet, la Banque d'Algérie est plus disposée à garantir le transfert des royalties des contrats d'assistance technique que des redevances de marque.

Après avoir vu dans le chapitre précédent développement de la franchise dans différents pays ainsi que son cadre juridique et le cas de la franchise en Algérie et réglementation en vigueur, nous voulons étudier un cas pratiques et réel d'une franchise dans notre pays et ainsi voir l'apport et l'impact sur l'activité de

¹ Avis de change N° 72 et 77 du 01/03/1973

l'entreprise nous avons pris le cas de l'entreprise coca Cola avec son franchisé de l'ouest SBOA (société boissons de l'ouest algériens) que nous allons présenté dans la suite .

I-3 Présentation de COCA COLA : la marque et le groupe

Le Coca-Cola est une marque commerciale déposée en 1893 d'un soda (boisson gazeuse sucrée), née aux États-Unis. La forme de la bouteille elle-même a été déposée en 1960. Le Coca-Cola est un des symboles fort des États-Unis dans le monde depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Il tire son nom de sa première composition : la feuille de coca et l'utilisation de noix de cola, la boisson était alors vendue par son inventeur le docteur Pemberton, comme remède miraculeux (elle n'était pas encore dans la mythique bouteille).

Ses principaux concurrents sur le marché mondial sont Pepsi-Cola et Virgin Cola, deux autres boissons au cola. D'autres colas sont fabriqués sur la base de la recette OpenCola, sous licence GPL . On trouve aussi des altercolas.

Historique

La Coca-Cola Company est devenue une entreprise dès 1892.

Le Coca-Cola a été inventé par John Pemberton en 1886 qui a repris et modifié la recette du vin Mariani créé par le chimiste français d'origine corse Angelo Mariani. Ce vin Mariani était un mélange de vin de Bordeaux et de feuille de coca. Les premières ventes ont lieu à Atlanta (Géorgie) le 8 mai 1886. Les 8 premiers mois, une moyenne de 13 verres vendus par jour est atteinte.

En 1887, le produit est racheté à Pemberton pour 2300 dollars par l'homme d'affaire Asa Griggs Candler qui, à l'aide d'une campagne marketing intense va donner son essor à la boisson.

Le Coca-Cola est également défini par la célèbre « bouteille à contours », créée en 1915 par Alex Samuelson. Cependant, la bouteille à contours avec l'imprimé « Coca-Cola » n'est reconnue comme une propre marque commerciale par l'Office US des brevets qu'en 1960.

La boisson et ses campagnes publicitaires ont eu un impact significatif sur la culture américaine. On dit souvent que la société a créé l'image moderne du Père Noël sous les traits d'un vieil homme habillé en rouge et blanc, autrefois vert plutôt que rouge. Toutefois, si les campagnes publicitaires d'hiver dans les années 1930 ont repris cette image, le personnage était déjà connu auparavant. Les campagnes publicitaires montrant des pin-up ont aussi beaucoup alimenté l'imagerie américaine grâce à des contributions d'artistes tels que Bradshaw Crandell ou Gil Elvgren.

D'autre part, Coca-Cola a compris très tôt les retombées médiatiques qu'elle pouvait tirer des événements sportifs. Elle est présente sur les jeux Olympiques depuis les jeux Olympiques d'été de 1928 (dont ceux de 1936 organisés par le III^e Reich). Cette qualité de partenaire *historique* du mouvement olympique n'est sans doute pas innocente dans le choix de la ville d'Atlanta pour l'organisation des jeux Olympiques d'été de 1996. Coca-Cola est aujourd'hui partenaire des principaux événements sportifs (Jeux olympiques, Coupe du monde de football, Tour de France...)

Dans les années 1980, Coca-Cola tente de modifier la formule utilisée pour la fabrication de sa boisson. L'origine de cette décision serait des tests en aveugle montrant que les gens préfèrent la boisson concurrente Pepsi. Le Pepsi utilise plus d'essence de citron, moins d'essence d'orange et la vanilline à la place de la vanille. Le nouveau Coca-Cola, nommé New Coke aux États-Unis, est testé en aveugle et se trouve préféré à la recette originelle.

Malgré ces tests concluants et une très grosse campagne publicitaire, la nouvelle recette est un fiasco commercial. Le 10 juillet 1985, la société se voit forcée de revenir sur ses pas et relance l'ancienne formule sous le nom de *Coca-Cola Classic* (en fait, le *Classic* utilise du sucre de maïs au lieu du sucre de canne du Coca-Cola d'origine, mais

cela ne doit pas en principe intervenir sur le goût du produit). Le résultat a été surprenant : les ventes du Coca-Cola ont été plus fortes après sa recommercialisation.

Parce qu'une stratégie d'évolution de la formule du produit étalée sur le temps aurait probablement été plus efficace, certains suspectent que la société a volontairement orchestré ces changements abrupts afin de présenter un nouveau produit qui revivifierait l'attrait pour la ligne classique.

Le groupe Coca-Cola est constitué de trois entités : Coca-Cola Company, produisant le concentré de cola, Coca-Cola Enterprises, créée en 1986, comprenant la plupart des entreprises d'embouteillage où l'on rajoute de l'eau carbonatée au concentré de cola et, Coca-Cola Amatil, basée en Australie, fabricant et distributeur de boissons rafraîchissantes sans alcool

Composition du Coca-Cola

La formule du Coca-Cola serait tenue secrète. Elle demeure, depuis sa création, un mystère soigneusement entretenu. La composition du Coca-Cola est peut-être le secret le mieux gardé du monde. Seules trois personnes auraient accès à la liste des ingrédients entrant dans sa composition et aux règles spécifiques de sa préparation. Néanmoins d'après William Reymond (qui a écrit le livre *Coca-Cola, l'enquête interdite*), on peut trouver sur Internet et dans son livre la recette de la boisson.

En réalité il s'agit là d'un secret purement marketing, des chimistes ayant depuis longtemps analysé précisément la formule du Coca.

Sa saveur particulière provient principalement du mélange de sucre et des essences d'orange, citron et vanille. Les autres ingrédients (acide phosphorique...) interviendraient moins dans son goût.

L'acide phosphorique, incorporé au taux de 0,05%, confère au Coca un pH de 2,3. Il faut savoir cependant que l'ingestion répétée d'acide phosphorique est connue en médecine pour entraver le fonctionnement des reins et favoriser les calculs rénaux.

Des chercheurs américains ont interrogé 500 personnes pour lesquelles une insuffisance rénale avait été récemment diagnostiquée et ont constaté à partir de la description de leur régime alimentaire qu'à partir de deux verres de coca, le risque d'insuffisance rénale est multiplié par deux. Il en est de même avec le coca "light". En revanche, aucune association n'a été trouvée avec les autres sodas, ce qui renforce la suspicion à l'encontre de l'acide phosphorique (source : e-sante.fr).

Chaque fabricant sous licence de la boisson reçoit le concentré dans de gros flacons et se contente d'y ajouter l'eau ; comme l'eau n'a pas tout à fait le même goût dans les différentes régions, on peut trouver que celui du Coca-Cola varie entre différents pays.

L'effet stimulant originel était produit par la cocaïne contenue dans les feuilles de coca et par la caféine des noix de kola. En 1906, le Coca-Cola, vendu comme tonique pour le cerveau, fut quasiment privé de cocaïne (1/400e de grain par once de sirop), cette proportion persistant jusqu'en 1929. La technologie a désormais supprimé toute cocaïne du Coca-Cola. La caféine subsista avec un taux réduit pour que la boisson conserve sa dimension stimulante.

La compagnie Coca-Cola est le plus grand consommateur mondial d'extrait de vanille naturelle. Ainsi, quand une nouvelle formule fut utilisée en 1984 pour le *New Coke*, l'économie de Madagascar s'écroula. En effet, la nouvelle formule utilisait un substitut synthétique (la vanilline) et les achats d'extrait de vanille furent divisés par deux. Inversement, la sortie récente d'une formule à la vanille a fait monter les prix.

La vanilline reproduit exactement la molécule principale de l'arôme de vanille naturelle. La plus grande richesse de bouquet de la vanille naturelle est due à la présence d'autres composés aromatiques.

Notons que Coca-Cola utilise également de la gomme arabique en grandes quantités.

Les différents Coca-Cola

La Coca-Cola Company a décliné son produit phare seulement à partir des années 1980.

- ❖ Coca-Cola (Classic)
 - Coke no caffeine / Coca-Cola sans caféine
 - Cherry Coke
 - Vanilla Coke
 - Coca-Cola Citra
 - Coca-Cola Lemon
 - Raspberry Coke
 - Coca-Cola With Orange
- ❖ Diet Coke / Coca-Cola Light
 - Diet Coke no caffeine / Coca-Cola Light sans caféine
 - Diet Coke with Lemon / Coca-Cola Light Lemon
 - Diet Coke with Lime / Coca-Cola Light Lime
 - Diet Vanilla Coke ou Diet Coke with Vanilla
 - Diet Coke with Sango / Coca-Cola Light Sango
 - Diet Coke Plus
 - Diet Coke Splenda
 - Diet Coke Citrus Zest
- ❖ Coca-Cola C2 ou Coke 2
- ❖ Coca-Cola Zero
- ❖ Coca-Cola Zero Cherry
- ❖ Coca-Cola Zero Vanilla
- ❖ Coca-Cola BlāK
 - Coca-Cola Blāk Corsé Intense
 - Coca-Cola Black Cherry Vanilla
 - Diet Coke Black Cherry Vanilla
- ❖ Coca-Cola Light Plus
- ❖ Fanta (lancé en 1955)

- ❖ Sprite (lance en 1961).

Coca-Cola et la publicité

La firme a toujours été un précurseur dans le domaine de la publicité. Aux États-Unis, la publicité existe dans les établissements scolaires et Coca-Cola est un de ses acteurs principaux.

La publicité Coca-Cola est visible sur les distributeurs de boisson aux États-Unis, mais également dans les journaux scolaires, dans la chaîne de télévision scolaire *Channel One* qui équipe une grande partie des établissements. Un livre de mathématiques a contenu de la publicité mais après scandale, l'opération ne fut pas renouvelée. Dans quelques écoles il y a un *Coke Day*.

Généralement, les établissements acceptent que ces publicités soient diffusées et obtiennent en contrepartie du matériel scolaire (ordinateurs, équipements de sport...) ou des subventions.

La situation est très différente en France où les distributeurs de boissons Coca-Cola ne sont plus présents dans les établissements du primaire et du secondaire depuis plusieurs années. Coca-Cola France a pris des engagements pour s'engager de manière responsable contre l'obésité en prenant différentes mesures :

- offrir un large choix aux consommateurs : boissons sucrées ou *light*, eau, thés, jus de fruits, boissons pour le sport, etc.
- informer les consommateurs sur la composition des produits
- engagement sur la réduction en teneur en sucres des produits
- engagement de pratiquer un « marketing responsable »
- pas de publicité auprès des enfants de moins de douze ans
- engagement de soutenir l'activité physique en France.

Coca-Cola a été récemment citée en exemple par la communauté européenne en matière d'engagements concrets sur ces enjeux de santé publique (2006).

La société est également partenaire de grands événements sportifs au niveau international. Partenaire des Jeux Olympiques depuis 1928, Coca-Cola est également parrain officiel de la Coupe du monde de football depuis 1978. Coca-Cola a prolongé le 22 novembre 2005 son partenariat avec la fédération internationale de football jusqu'en 2022. Ce contrat au montant gardé secret, couvre quatre éditions de Coupe du monde.

Une marque internationale

Une des forces de la marque est de s'être imposée comme une marque internationale. Dans quasiment chaque pays où il s'implante, Coca-Cola installe des usines et embauche la main-d'œuvre locale. Cette méthode lui a permis de s'implanter même dans des endroits où l'image des États-Unis n'est pas au beau fixe.

COCA-COLA en Algérie:

C'est vers la fin de la deuxième guerre mondiale que Coca-cola est apparue pour la première fois en Algérie. En 1943, EISENHOWER, le général chef des alliés en Afrique du Nord a demandé à faciliter l'installation logistique de Coca-cola pour satisfaire la demande des troupes.

Durant la guerre d'Algérie, la firme Coca-cola s'est retirée du marché algérien. Elle est revenue après l'indépendance

Coca Cola International s'est installé pour la première fois en Algérie en 1973. Son arrivée sur le marché algérien s'est effectuée, à l'époque, par le biais d'une association avec une entreprise publique. L'expérience n'a malheureusement pas été couronnée de succès pour des raisons politiques.

Entre 1973 et 1993, le produit est resté, cependant, disponible grâce aux opérations d'importation. Au tournant de 1993 une franchise a été octroyée à Fruital, du groupe Othmani d'une durée de dix ans. Fruital, est une SARL, au capital social de 500 000 000 DA. Elle se situe à la zone industrielle Rouïba, RN5 Rouïba Alger. Son activité est la production de boissons gazeuses, et elle compte près de 1 000

salariés, qui a installé la première ligne de fabrication en Algérie Coca-cola a réacquis le marché algérien en lançant pour la première fois la cannette à ouverture facile.

Ce fut son point de départ pour devenir le leader de la boisson gazeuse en Algérie. Trois ans plus tard, celle-ci s'est renforcée de lignes supplémentaires, notamment sur le verre et le plastique.

La boisson Coca-Cola s'est imposée assez vite dans les habitudes de consommation des Algériens. En dépit du nombre important d'opérateurs activant dans le créneau des boissons non alcoolisées (1462), les représentants de Coca-Cola sont parvenus à se « tailler » une part importante du marché algérien. La petite bouteille aux formes courbes, longtemps perçue comme un signe d'appartenance au monde libre et aux démocraties libérales avant de représenter, aux yeux des Arabes, le symbole de l'impérialisme, a pour concurrent sérieux en Algérie l'« historique » Hamoud Boualem. Ancrée dans les traditions alimentaires et culturelles des Algériens, Hamoud Boualem reste, en effet, la boisson préférée des habitants du centre du pays.

Pour tenter de séduire les consommateurs les plus perplexes et gagner de nouvelles parts de marché, Coca-Cola compte diversifier son portefeuille d'activités et lancer prochainement une nouvelle gamme de produits. Cette initiative pourrait déboucher, durant cet été, sur une nouvelle « guerre des bulles », d'autant que d'autres opérateurs s'emploient aussi à trouver la parade pour damer le pion à Coca-Cola. Le groupe est, présent en Tunisie par l'intermédiaire du local Bottler Société frigorifique et brasserie de Tunis (SFBT) qui dispose de 9 usines d'embouteillage. La compagnie est représentée au Maroc par des franchises, au nombre de 7, et dispose de 5 sociétés d'embouteillage. Bien que n'étant représenté en Algérie que par trois usines de production, c'est dans ce pays que le groupe Coca-Cola enregistre son plus haut niveau de ventes

1. Présentation de l'entreprise SBOA :

La SBOA (société des boissons de l'ouest Algérien) est l'un des embouteilleurs de The Coca-Cola Company au Algérie liée par un contrat de franchise à la compagnie du Soft-drink. En contrepartie d'une redevance (royalties) la société mère met à la disposition de la SBOA ses marques, son enseigne, ses produits, son savoir-faire et l'assiste dans le domaine technique, dans le domaine commercial, et dans la formation du personnel.

- Création et historique de l'entreprise :

En 2002, mise en place un deuxième partenaire : BGI, qui est un partenaire historique de coca cola, qui avais déjà travaillé ensemble en Afrique de l'Ouest., dont le propriétaire est Castel. Ce dernier a eu les franchises de l'Est et de l'Ouest algérien. Ce qui permet actuellement de couvrir, pratiquement toute l'Algérie.

La sélection de SBOA par Coca-cola company est due aussi à son expérience dans le domaine des boissons .En plus d'une bonne connaissance marché algérien. S'agissant de professionnels qui ont un savoir-faire historique et consenti des investissements conséquents et à la possibilité de mise en œuvre d'une usine répondant aux normes de Coca-cola company. En l'espace de deux ans, il y a eu construction de deux usines : une à l'Est, l'autre à l'Ouest et nous ont permis de développer les activités dans ces régions d'Algérie. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui a fortement motivé le partenariat.

- Statut de l'entreprise :

L'entreprise est une Spa dont le capital social était de 2397000000Dinars à sa création en 2003 avec un effectif de 350 qui est actuellement de 396 personnes

Son siège social et usine se trouve a Oued Tlelat dans la wilaya d'Oran

Les capitaux de l'entreprise sont apportés à part comme suit :

Groupe Castel : 75 %

SABmiller : 25 ‰

La gamme de produit commercialisé

La marque phare de la société qui est Coca Cola avec l'extension Coca Cola Light qui connaît un grand essor à la faveur du penchant qu'a de plus en plus le consommateur algérien pour les produits diététiques.

La marque Fanta avec plusieurs parfums comme l'orange, la fraise, le citron, la pomme, et le cidre qui marche très bien depuis son lancement. Contrairement à d'autres marchés où le segment Cola occupe une part très importante, en Algérie, c'est le contraire : le segment des parfums fruités y est prédominant.

La marques Sprite et Sprite lemon.

Nestea ce produit est fait conjointement avec Nestlé lancé en Algérie en décembre 2004.

Fresca goût citron et orange.

La majorité des produits son conditionnée en bouteille en plastiques de un ou deux litre et bouteille en verre d'un litre ou 33 cl.

2-Le contrat

Un contrat de franchise industrielle -Lifriding- a été conclu en 2002. Le contrat de SBOA prévoit comme tout contrat une clause d'obligations réciproque

Le paiement : SBOA n'a pas payé de droit d'entrée, elle s'est seulement chargée de la préparation de l'investissement initial. SBOA ne paye pas de redevances (royalties) à cause de la réglementation algérienne. Le paiement des royalties s'effectue lors de l'achat de la matière première (le concentré de la boisson gazeuse).

Le contrat de SBOA prévoit une clause d'exclusivité territoriale sur l'ouest de l'Algérie, facteur essentiel de rayonnement commercial sur une

superficie géographique sans risque de concurrence de proximité d'un autre détenteur de la même marque.

Communication du savoir faire (know how) compris comme l'ensemble des connaissances techniques et commerciales par le franchiseur et qui font son succès. Il s'agit d'un corpus d'informations et de procédures résultant de l'expérience du franchiseur :

Le franchiseur « Coca-cola company » présente un package complet comprenant : un savoir-faire global (procédés de fabrication comprenant une licence de fabrication ainsi que la formule de fabrication de la boisson et les techniques d'embouteillage, méthodes d'organisations interne, méthodes de gestion, marketing, ressources humaines et financiers.).

Une assistance technique permanente et la formation continue par coca cola company à travers des séminaires et stages périodiques avec fournitures de conseils éventuelles pour permettre au franchisé d'assimiler les paramètres du succès.

Lors de ces formations le franchiseur présente les nouveaux produits ainsi que les nouvelles techniques de vente. Et forment à leur tour leurs employés, en faisant appel à des formateurs de coca cola ou par des formateurs interne, en plus des formations, les responsables assistent à des séminaires d'une fréquence déterminé par le franchiseur.

L'Afrique dont l'Algérie fait partie, l'entreprise SBOA est relié à la division qui se trouve au Caire, en Egypte. Celle-ci est ensuite rattachée à Londres où se trouve le bureau Afrique de la multinationale pour une question de réseau. A partir des aéroports londoniens, coca cola peut rejoindre n'importe quel point de notre réseau africain. Le réseau de communication y est plus dense et est directement relié aux grands centres de décision économique dans le monde. Le taux d'intégration en Algérie est de plus de 87 %.

Le franchiseur envoie régulièrement des «Régional Sales Manager» pour guider le personnel de l'entreprise et lui apporter certains conseils concernant les techniques de vente et marketing

Quand au franchisé SBOA celui-ci est tenu de s'approvisionner chez le franchiseur exclusivement à 100%, c'est-à-dire l'extrait et fourni par the coca cola company c'est le concentré ou le sirop qui permet la fabrication du produit Coca Cola. Il n'est pas importé des Etats-Unis, mais d'Egypte (pour des raisons fiscales. Les prélèvements sur les bénéfices sont les plus faibles). Tout le reste est produit en Algérie.

Respecter toutes les consignes et tout manuels, de respecter le secret du savoir-faire du franchiseur. De se soumettre aux différents contrôles, ainsi que de ne pas concurrencer un autre producteur de produit sur son territoire

Le principal objectif est d'être leader dans les boissons gazeuses en Algérie. Nous pouvons dire que cet objectif est réalisé du fait de leur sérieux en tant que franchisé. En effet, ils ont toujours rempli leurs obligations contractuelles vis-à-vis de leur franchiseur.

SBOA a toujours fait en sorte de payer ses commandes de produits avant la date limite après s'être fait livrer. Le paiement des commandes constitue un élément important de la relation franchiseur - franchisé.

L'entreprise SBOA participe à la protection de la marque et de l'enseigne du franchiseur, et cela en dénonçant toute forme de contrefaçon constatée sur le territoire nationale (Algérie) et avertie the coca cola company au point de vue juridique SBOA a le droit de poursuivre tout contrevenants, où elle a l'exclusivité de distribuer toutes les marques du groupe

L'entreprise SBOA veille à véhiculer l'image de coca cola en prenant comme

références les manuels remis par le groupe. Ces manuels portent sur le comportement que doivent avoir les vendeurs envers le client et sur la gestion des réclamations, application marketing et relationnelle ; force de vente

L'entreprise SBOA réalise les activités prévues par le « Business Plan ». En effet, celui-ci prévoit tout ce qui doit être fait durant l'année, que ce soit, le lancement de nouveaux produits, la campagne publicitaires et les activités de communication, les quotas d'achat, ou l'achat de nouveaux matériels.

En collaboration avec Coca Cola International par l'intermédiaire de son bureau de liaison à Alger. Ensemble, ils vont mettre des plans annuels et des investissements conséquents en termes de marketing, de réseau de distribution et d'analyse de l'évolution du marché. Venir dans un marché avec la mentalité «qu'on sait tout et qu'on maîtrise tout» C'est totalement faux.

Coca Cola est certes une marque globale, mais les marchés locaux, eux, ont leur spécificité. En vérité il y aura toujours des éléments changeants. En Algérie même, un pays où les habitudes et les modes de consommation sont variés, les données de marché peuvent changer d'une région à l'autre. Dans ce cas, de telles spécificités peuvent donner l'avantage de développer un plan d'action pour installer un produit

Après avoir pris connaissance de ce business plan, le franchiseur accorde un budget nécessaire à la réalisation de ces activités. SBOA doit donc réaliser les activités prévues.

3-Organisation de l'entreprise :

L'entreprise compte un effectif de 396 personnes réparties, entre commerciaux et employés au niveau du siège social de l'entreprise.

L'entreprise comporte plusieurs départements spécialisés en chaque fonction de l'entreprise (direction financière, commerciale, production et ressource humaine)

On va voir le fonctionnement de chaque direction :

La direction financière :

- Le magasinier du stock des matières premières et celui du stock des pièces de rechange expriment leurs besoins en matière d'approvisionnement par un bon de commande interne BCI adressé au service achat.
- Le service achat traite les différentes commandes qui lui sont parvenues et les saisit sur ordinateur, ce qui permet leur consultation des commandes, par réseau informatique, par d'autres utilisateurs notamment le directeur financier.
- À la réception de la marchandise, un bon de réception est établi et transmit au service comptable.
- Le service comptable procède à une vérification de l'écriture des mouvements des stocks, puis transmit le BCI, le bon de commande externe, le bon de livraison et la facture au service fournisseurs pour vérification et contrôle des prix et des quantités.
- L'ensemble des documents est retourné au service comptable pour la génération de l'écriture comptable d'achat.
- Le service trésorerie réceptionne ensuite toute la paperasse pour procéder au règlement des factures sur la base des informations de la situation de la trésorerie de l'entreprise.
- Le directeur financier reçoit le dossier pour donner son approbation sur le mode de règlement et du paiement, et il signe une lettre qui accompagne l'effet dite 'lettre d'accompagnement'.
- Les effets (chèques) sont signés ensuite par le directeur général et expédition ensuite des règlements par le service fournisseurs.
- Le service comptable constate les écritures et récupère la TVA.

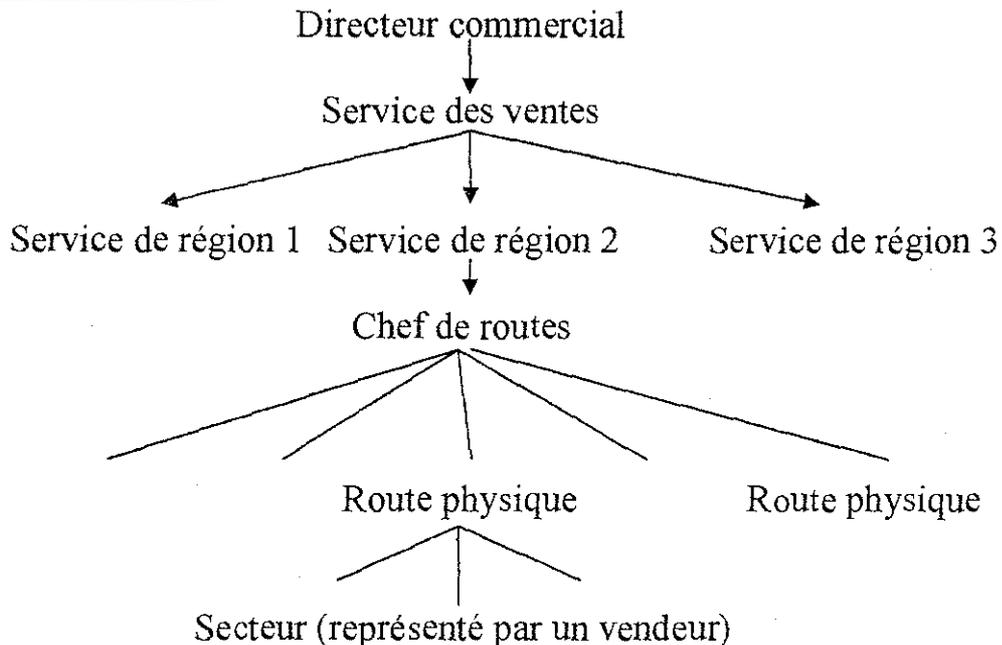
- Et enfin, le dossier (composé de tous les documents à commencer par le BCI) est classé par le service fournisseurs.

-Le directeur financier opte dans certains cas pour les notes de service comme outil de communication, pour informer le personnel sur les taux envisagés, les remises proportionnelles, le changement de tarification, etc.

La direction commerciale :

La direction commerciale coordonne l'ensemble des activités liées directement ou indirectement à la vente, et donne un grand intérêt à la gestion de la force de vente. La direction opte pour la décentralisation de ses activités commerciales via l'implantation d'une dizaine de dépôts régionaux de distribution et de commercialisation des produits de la société.

Décentralisation :



Comme le montre ce schéma, le découpage de la zone d'opération de la SBOA est un découpage géographique. On recense une dizaine de zones ou régions découpées en secteurs : décentralisation.

Pour chaque zone il y a un chef, et pour chaque secteur il y a un vendeur.

La communication au sein du département commercial occupe une place primordiale. Elle met en réunion le directeur commercial, le chef des ventes, les chefs de zones et les vendeurs. Cette communication technique du point de vue de son contenu, c'est une information qui est orientée terrain touchant le produit, le marché et les vendeurs.

La majorité des réunions sont quotidiennes imposées par le type d'activité, « on ne peut pas se permettre de se voir une fois par semaine ou par quinzaine » déclare le directeur commercial.

Quotidiennement, tout le personnel de la direction commercial se réunit à 7:00 du matin. Ces réunions d'une durée de 10 à 30 minutes touchent l'essentiel en matière du travail. Partant du bas de l'échelle, on trouve :

- Les réunions entre les vendeurs et le chef de routes ;
- Les réunions entre les chefs de routes et le chef de zone ;
- Les réunions opposant les chefs de régions à la direction commerciale.

Pendant ces réunions, ils sont communiqués les objectifs de vente fixés, le taux à respecter et on y traite les problèmes de la veille.

Autres réunions sont celles qui regroupent le chef des ventes et l'ensemble des vendeurs rattachés à l'usine d'Agadir, et sont tenues une fois par semaine pour évaluer le travail hebdomadaire et communiquer celui de la semaine à venir.

Les objectifs de vente :

Rappelons que ces objectifs de vente sont communiqués pendant les réunions matinales quotidiennes avant la sortie des vendeurs au marché. Les objectifs de vente peuvent porter sur :

- Un chiffre d'affaires global : dans ce cas chaque vendeur a pour objectif d'augmenter ses ventes d'un certain pourcentage ;
- Selon les produits, les clients ou les secteurs : la force de vente module ses efforts en fonction des objectifs définis.

Chaque jour il est expédié au directeur commercial un bilan des ventes de la veille et les quotas de ventes :

- Le taux de visite des clients dans la journée : la norme standard est étant 100% ;
- Le taux de succès ou taux de commande par client : si on avait fixé au vendeur de visiter 60 clients par exemple, avec combien il a pu décrocher une vente. La norme standard est de 80% ;
- Le taux de retour : c à d la part de caisses en retour par rapport aux caisses en emballage.

La production :

Le service production est le noyau de la société qui se charge de la mise en bouteilles des boissons gazeuses et des eaux de tables. Ce service se dote d'importantes machines de production qui constituent le gros investissement et le plus important capital de l'entreprise.

Le programme de production :

La production se fait selon un programme de production établi par le directeur technique en collaboration avec la direction commerciale et avec les autres services. Ce dit planning de production est établi de manière hebdomadaire, et communiqué à l'ensemble des salariés appartenant aux services du département technique, à savoir : le service traitement des eaux, la siroperie, le service contrôle qualité. Ainsi qu'aux employés des différentes sections de la ligne de production.

Le programme de production comporte les indications qui suivent :

- Le numéro de la semaine et la période ;
- Les quantités à produire selon les jours de la semaine ;
- Les sections concernées : ligne verre, ligne PET.
- Les observations du directeur technique et son visa.

Chaque jour les différentes sections de la ligne de production (lavage, contrôle, siroperie, traitement de l'eau, remplissage, et étiquetage) sont contrôlés pour s'informer sur l'état d'avancement de l'activité de chaque section et sur les problèmes rencontrés par chacune de ces dernières. Ces réunions peuvent déboucher sur des prises de décisions concernant les actions correctives à mettre en œuvre.

L'affichage joue un rôle très important au sein de l'usine de production de la SBOA, dans la mesure où il permet de sensibiliser les salariés quant à la politique qualité de la société, et les responsabilités de chacun d'eux..

Lors de nos tournées d'observation dans l'usine de production nous avons pris note d'un certain nombre d'affiches que nous exposons ici :

a. La politique qualité :

- Satisfaire les clients et les consommateurs et rester à leur écoute.
- Produire et commercialiser des produits de qualité irréprochable.
- Respecter les principes, les directives et les standards de Coca-Cola Company et la réglementation en vigueur.
- Avoir un personnel compétent, de bon sens, de pleine compréhension et collaborant au progrès de la société.

b. Les responsabilités vers le système qualité :

- Application des procédures et des instructions du système qualité de la SBOA.
- Vérification et contrôle de la conformité du système qualité.
- Identification des non-conformités et les déclarer aux personnes concernées.
- Contribution à l'amélioration du système de qualité de la SBOA.

Coca Cola Algérie a fait beaucoup de communication, notamment dans la presse écrite mais aussi à travers des spots TV et radio , panneaux affiches et tout autre support publicitaire et sponsoring,

La politique de promotion pour laquelle coca cola a investie des budgets considérables. Une promotion dont l'objectif est bien clair : conquérir un marché et guetter la moindre opportunité pour s'imposer encore plus et gagner la fidélité des consommateurs. Et comme opportunité, la période de l'été en offre la plus intéressante.

Il est aisé de constater que tous les moyens et toutes les méthodes de promotion, même les plus inimaginables, sont permises. Selon un responsable au niveau de la firme Nadia Cherfi le manager du marketing au sein de cette corporation.

2006 Coca Cola a lancé une nouvelle opération Coca Cola durant ce mois de ramadan qui a pour but d'égayer nos tables et nos repas grâce à des verres Coca Cola de collection, très colorés et radieux.

S'agissant du mécanisme de l'opération, Il suffit de collectionner dix des bouchons dorés qui ornent les bouteilles plastiques Coca Cola, Fanta, Sprite et Hawai à l'épicerie de votre quartier qui participe à l'opération.

Pour rappel, Coca Cola a lancé auparavant plusieurs opérations similaires à l'instar de celle portant sur 500 caméscopes numériques Samsung proposés durant le ramadan 2005 et des voitures BMW qui ont été mises en jeu durant deux années consécutives, l'opération du vélo (VTT), ce géant mondial de la boisson gazeuse avait aussi érigé au niveau de plusieurs plages de la côte algéroise des kiosques de la marque. Ces opérations « sont conçues pour faire plaisir à toute la famille », tous ces efforts déployés pour promouvoir le produit en Algérie entrent dans le cadre d'une stratégie que la marque a tracée dans le but de conquérir le marché national. Toute opération de promotion, est étudiée une année avant sa mise en application.

Coca Cola a aussi fait dons 41 millions de dinars lors de l'opération solidarité de 2007 pour la croissant rouge algérien. On peut définir ce geste comme étant une activité de mécénat.

Pour garder cette place de leader dans le marché en Algérie avec une capacité de production peut satisfaire 50 % de la demande de boissons gazeuses en Algérie. Ce qui donne une idée de l'investissement de coca cola car le marché algérien de la boisson gazeuse est très particulier : il a une histoire qui remonte jusque dans les années 1880. On dénombre plus de 1400 fabricants, ce qui place l'Algérie au rang de 1er pays africain en termes d'opérateurs locaux dans la boisson gazeuse. La taille est l'équivalent de 3,1 milliards de bouteilles de 20 cl, selon la mesure standard utilisé. C'est 20 % de plus que le Maroc et 40 % que la Tunisie pour les boissons gazeuses. La même proportion est valable pour les eaux et les jus.

En termes de rentabilité, cependant, c'est largement inférieur qu'au Maroc ou en Tunisie, il faut réinvestir. Notamment dans les campagnes de marketing, de publicité, d'emballage, de design et dans les charges imposées par le métier. Le plus cher, toutefois, ce sont les installations de base. Une usine de base coûte entre 10 et 15 millions de dollars.

Dans cette optique d'extension, l'entreprise prépare très prochainement le lancement des nouveaux produits comme Burn la boisson énergétique cannettes, diversifié son offre avec de nouveaux arômes et aussi investir dans le domaine de l'eau minérales. (Coca cola est N°2 derrière Danone).

Autre objectif très important pour SBOA, est celui de réaliser un bon chiffre d'affaire et qui évolue positivement d'année en année. Nous avons pu avoir quelques chiffres concernant les activités de la société :

	2004	2005	2006
La production de SBOA en HL	494	540	507

Tableau IV.2 : La production de SBOA en HL

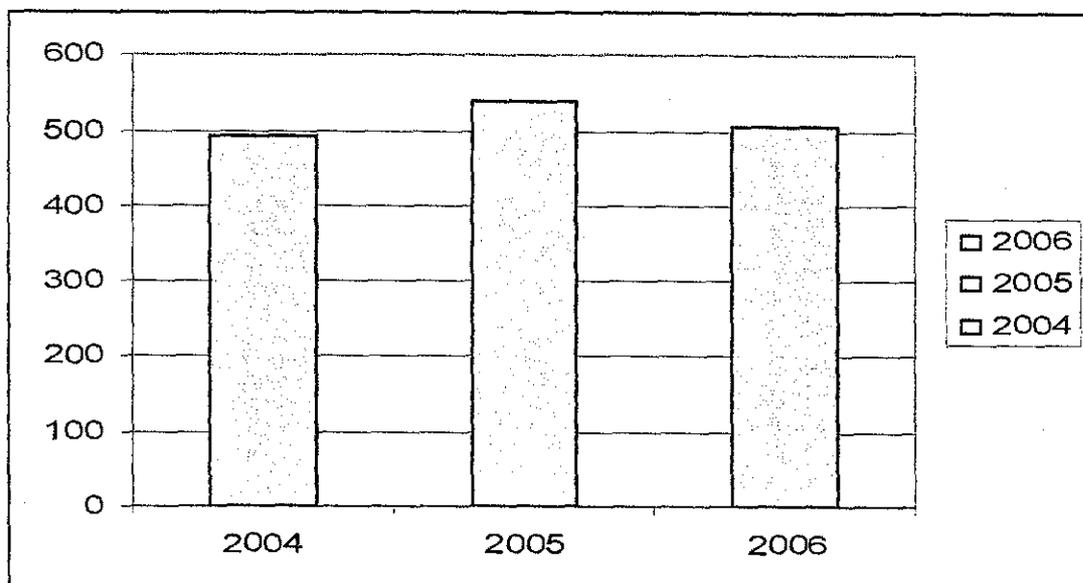


Figure IV.3 : La production de SBOA

Nous pouvons constater que la production de SBOA a progressé de plus de 9% entre 2004 et 2005 et a baissé de plus de 6% à cause de l'arrêt de l'exportation.

Mais le chiffre d'affaire est en constante évolution comme on va voir, de 5% entre 2004-2005 et de 27% entre 2005-2006.

On peut donc considérer que l'objectif de SBOA a été réalisé la marque coca cola représente près de 40% des ventes

	2004	2005	2006
Chiffre d'affaire de SBOA HT (en milliers de dinars)	1070799	1123467	1432268

Tableau IV.3 : Chiffre d'affaire de SBOA HT (en milliers de dinars)

Chiffre d'affaire de SBOA

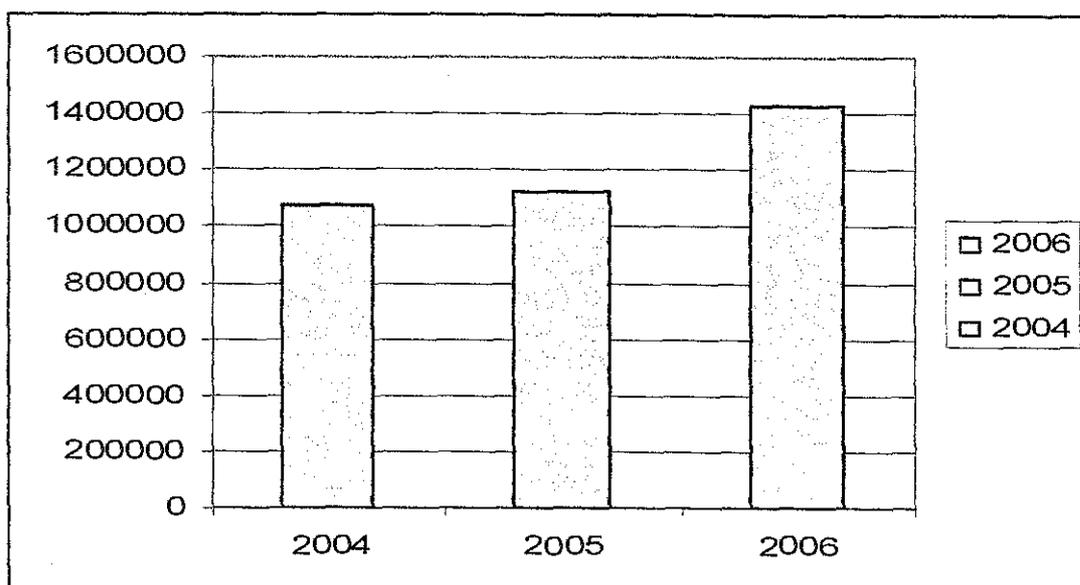


Figure IV.4 : Chiffre d'affaire de SBOA

	2003	2004	2005	2006	2007
Production de Coca Cola en Algérie (en millions de bouteilles)	100 millions	109 millions	120 millions	130 millions	138 millions*

Tableau IV.4 : Production de Coca Cola en Algérie (en millions de bouteilles)

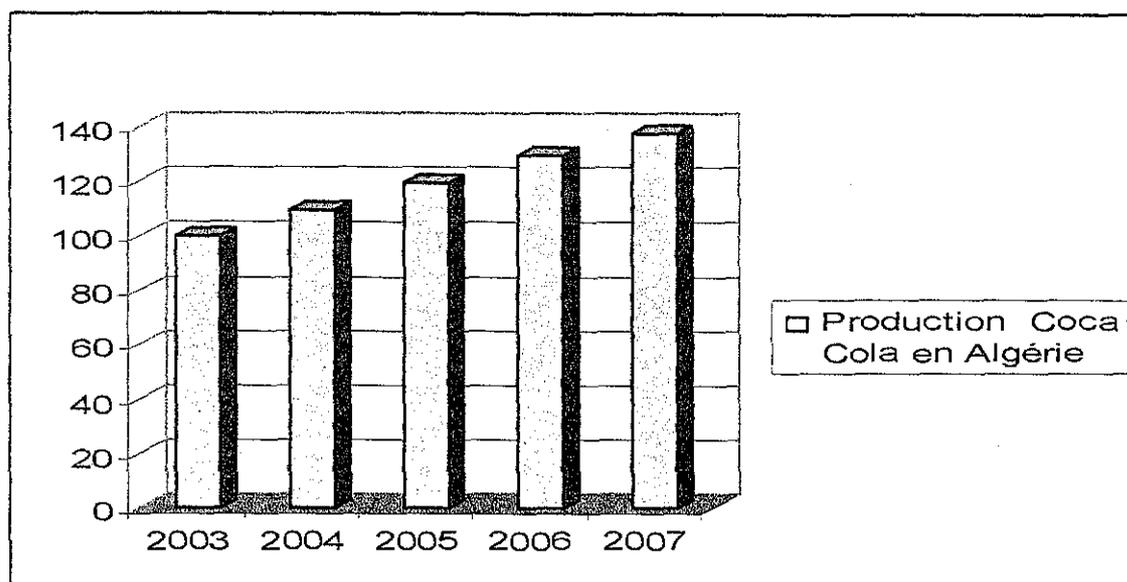


Figure IV.5 : Production de Coca Cola en Algérie

L'activité de coca cola en pleine expansion avec une production et part de marché qui augmente chaque année ce qui la place en leader du secteur en Algérie.

*Prévision de 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
Part de marché de Coca Cola en Algérie	19%	21%	23%	25%	26,5%*

Tableau IV.5 : Part de marché de Coca Cola en Algérie

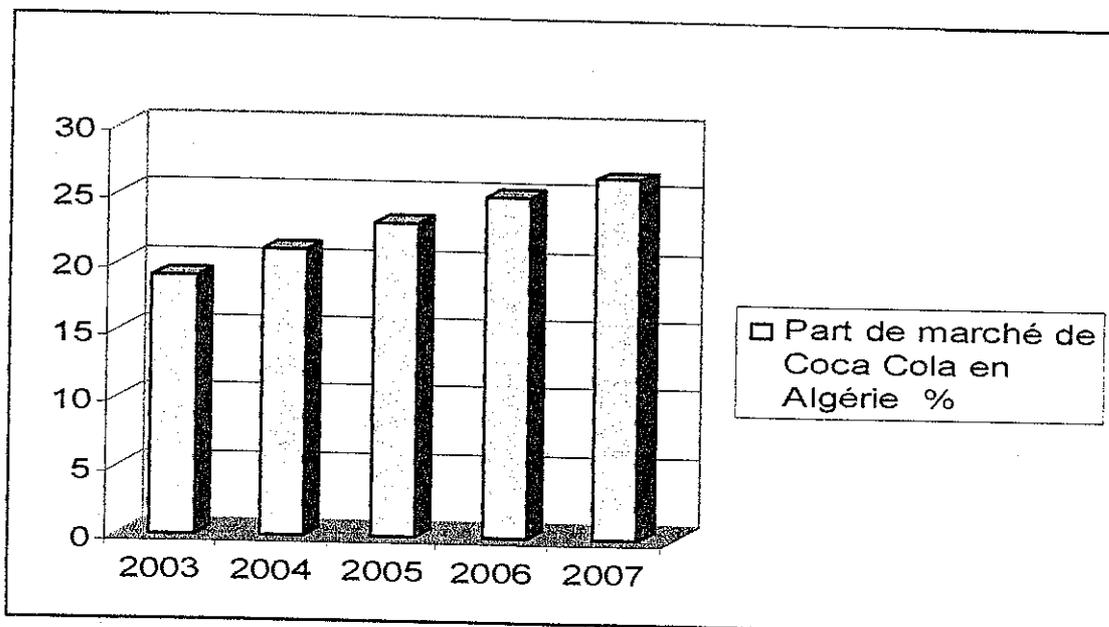


Figure IV.6 : part de marché de Coca Cola en Algérie en %

*Prévision de 2007

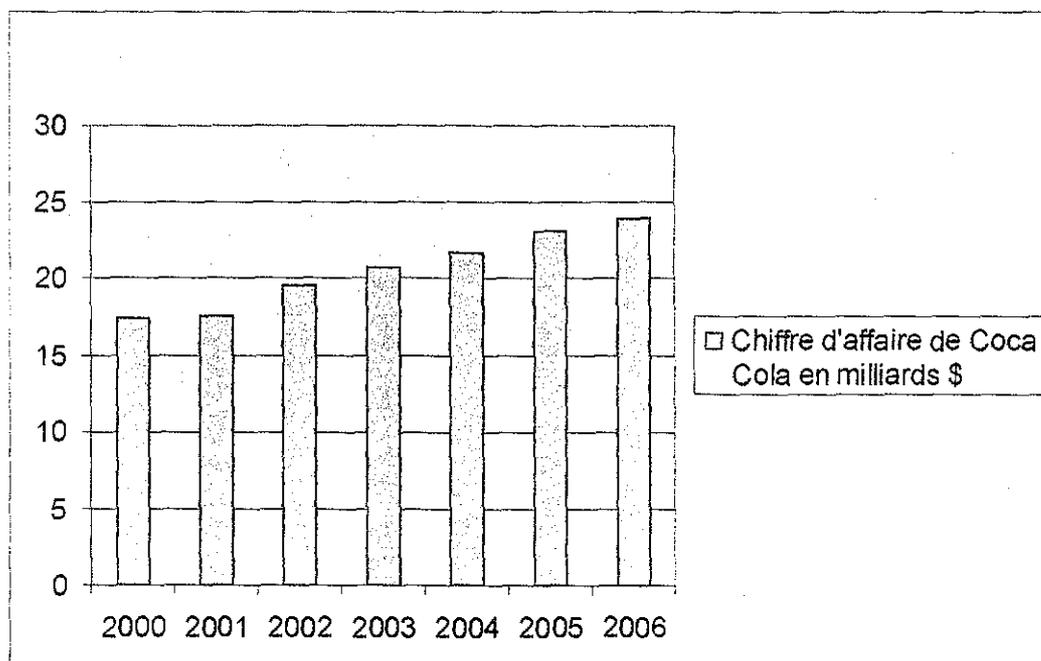


Figure IV.7 : chiffre d'affaire de Coca Cola dans le monde en milliards \$

En 2006 :

- un chiffre d'affaire de 24.08 milliards \$ dans le monde.
- une croissance du CA de 4%
- un profit de 6,3 milliards \$ et une marge nette de 29%
- une rentabilité sur fonds propre de 30%

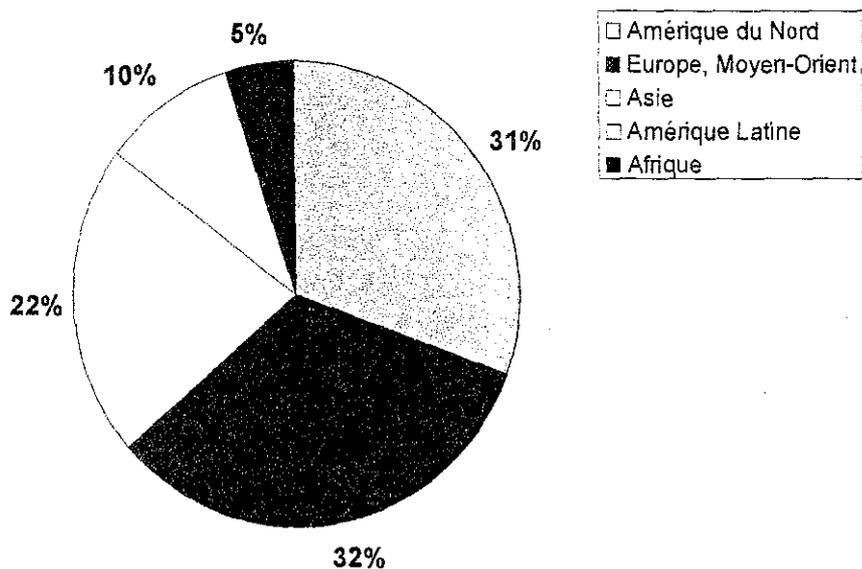


Figure IV.8 : Répartition du CA dans le monde

Après avoir étudié le concept de franchise dans la société Coca Cola avec tous ses aspects qu'il englobe observé les succès rencontrés par ce mode de partenariat et les avantages générés tant pour les consommateurs, les entreprises et les économies nationales nous pouvons dire que la franchise peut être un vecteur de développement et de réussite pour les entreprises.

Dans ce sens la franchise apparaît comme une formule intéressante pour l'économie nationale en contribuant au développement des entreprises et permettant d'instaurer un climat de confiance entre les différents acteurs de la chaîne économique ;

-Le franchise a beaucoup d'importance pour le développement des canaux de distribution et du commerce et aide à l'expansion des entreprises dans des pays où elle est développée.

-Elle peut contribuer à la protection du consommateur par la création d'un réseau de distribution répondant aux normes internationales.

- Elle peut contribuer à la protection de la propriété intellectuelle et la lutte contre la contrefaçon de produits par la proposition au consommateur d'une gamme de produits conformes aux normes en vigueur.

- la franchise et par la transmission du savoir faire et formation initiale et continue peut apporter aux entreprises une technologie moderne et expérimentée dans la production et la distribution ; l'amélioration des compétences collectives et individuelles au niveau des entreprises par le respect des obligations techniques ; organisationnelles ; managériales et marketing ainsi qu'une grande transparence dans les transactions commerciales et financières à travers les obligations comptables suivant le contrat de franchise .

La franchise s'est fortement développé dans la plus part des pays du monde comme nous avons vu Malheureusement, notre pays reste à la traîne dans ce domaine si on le compare à aux voisins tunisien et marocain.

Contrairement à ces deux pays, l'Algérie peine à développer le secteur de la franchise, en cause le retard pris par le gouvernement dans l'adaptation de la réglementation commerciale qui régit ce secteur qui pourrait générer des dizaines de milliers d'emplois. Plusieurs créneaux restent inexploités en raison de l'absence de textes spécifiques. Ce vide juridique fait perdre à l'Algérie beaucoup d'opportunités d'investissement. L'Algérie a suivi depuis des années la route de l'économie libérale mais la franchise est peu développée.

Il peut paraître paradoxal que la franchise ne soit pas implantée en Algérie au regard du niveau élevé des échanges commerciaux et de la proximité géographique avec les pays européens tels que la France, l'Italie, le Maroc et l'Espagne où la franchise est largement développée.

Pour tenter de répondre ça lord du 1^{er} et 2^{ème} salon international de la franchise J'ai prie un échantillon de 20 franchiseurs désireux de s'installé en Algérie a chaque salon et les spécialistes internationaux présents et proposé un questionnaire (annexe7 auxquelles les personnes interrogées ont consenties à répondre pour comprendre les obstacles de la franchise dans notre pays

Il est à noter que nous ne voulions par ce questionnaire qu'établir une étude descriptive. J'ai utilisé les: méthodes de l'échantillonnage de convenance.

Le questionnaire se compose quinze questions ouvertes pour tenter de voir le climat d'affaire en Algérie et d'expliquer le nombre réduit de franchise sur notre territoire

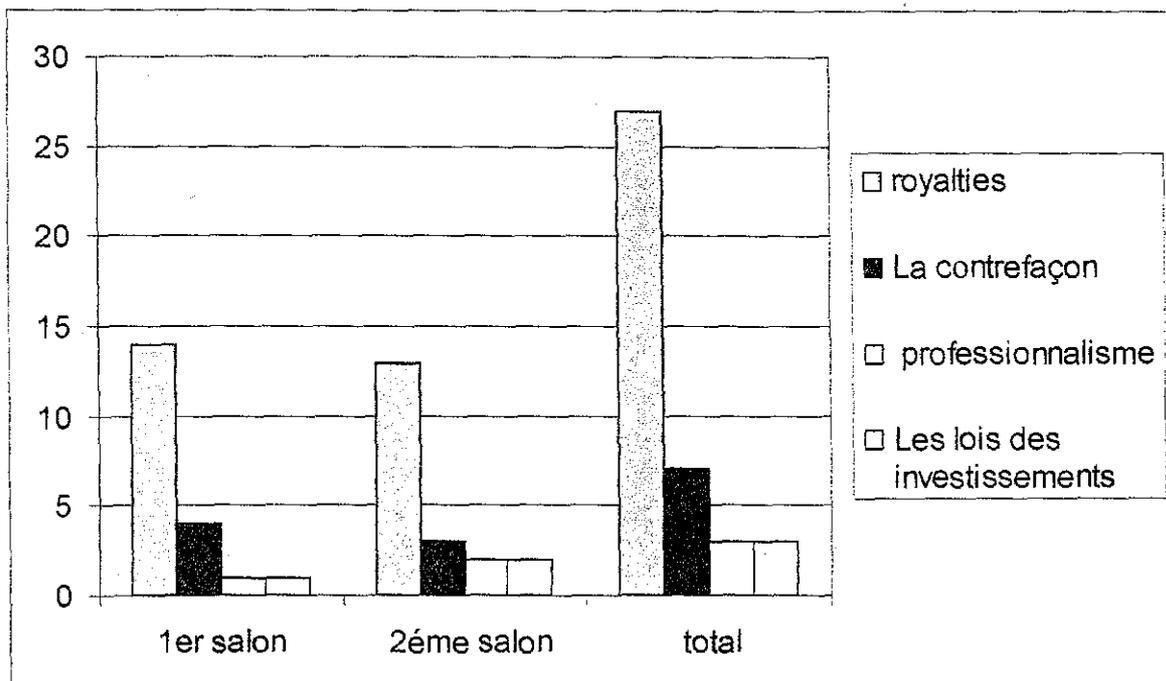
Après avoir récolté les réponses, nous avons tiré les remarques suivantes :

Sur les 40 franchiseurs interrogés 27 disent que le problème c'est la non reconnaissance de la banque d'Algérie des royalties ou redevances sept autre disent que La contrefaçon des marques, des dessins et des modèles et le non respect de la propriété intellectuelles et marques .Trois autre souligne L'insuffisance de professionnalisme.

Les résultats que nous avons obtenus sont représentés dans le tableau et schéma suivant :

Obstacles salons	Les royalties	La contrefaçon	Le manque de professionnalisme	Bureaucratie en investissement
1 ^{er} salon	14	4	1	1
2 ^{ème} salon	13	3	2	2
Total	27	7	3	3

Tableau IV.1 : résultats obtenu



Certes le marché de la franchise est en cours de développement en Algérie, mais il reste confronté à plusieurs contraintes que on peut cité comme suit :

1) le Système économique Algérien du passé :

La loi 78-02 a instauré le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur. Ce monopole était exercé par environ une centaine de sociétés nationales qui avaient la charge de l'approvisionnement du marché national en produits de consommation et d'équipements. Ces sociétés avaient constitué des réseaux propres de distribution et faisaient rarement appel à la formule d'agents agréés relevant du secteur privé. Durant cette période d'économie administrée, les sociétés nationales géraient elles-mêmes leurs réseaux de distribution.

Avec l'avènement de l'économie de marché au lendemain de l'accord avec le Fond Monétaire International (FMI) en 1993, de la suppression du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur, du libre accès au commerce extérieur des opérateurs économiques (en application du règlement de la Banque d'Algérie n° 91-03 du 23 février 1991 relatif aux conditions d'exercice des opérations d'importations de biens en Algérie et leurs financement), les réseaux de distribution ont été bouleversés. On a assisté ainsi à une grande anarchie clans l'importation de biens, causée par une multitude de sociétés dites « d'import-export » créées à cette période dont le nombre avait dépassé les 45.000 entreprises en 1996 et qui souffraient d'un manque flagrant de professionnalisme.

Aujourd'hui la situation semble s'être améliorée du fait de la diminution du nombre de ces sociétés, de la concurrence entre elles, du comportement plus rationnel du consommateur, de l'intervention des pouvoirs publics (protection du consommateur fiscalité) et de la constitution progressive de nouveaux réseaux de distribution mis en place par des importateurs , ou des industriels.

Les transformations en cours au plan de la distribution et l'absence de tradition dans les relations contractuelles entre les opérateurs économiques ne favorisent pas l'implantation de relations de franchise rituellement.

2) Le règlement des changes :

Nous avons vu dans la première partie qu'un contrat de franchise est assorti d'un droit d'entrée et de royalties à verser périodiquement.

Or la réglementation algérienne, édictée en application de la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, ne reconnaît pas les contrats de franchise et en conséquence, n'autorise pas le transfert des redevances et des royalties.

Selon la Banque d'Algérie, le transfert des royalties ne peut être autorisé du fait que le montant de ces royalties, qui sont en pourcentage du chiffre d'affaire réalisé par l'opérateur algérien, n'est pas connu d'avance et mentionné en valeur absolue.

Cette mesure d'interdiction de transfert est valable également pour les contrats de licence.

La commission économique de l'ambassade de France explique que "le droit de la franchise n'est pas développé en Algérie, pas plus que les activités franchisées, alors même que le pays reconnaît, dans certaines de ses conventions internationales, le principe de protection des redevances de marques, licences ou royalties au titre des investissements réalisés sur le territoire national". Le document fait référence à la convention sur la protection réciproque des investissements signée entre la France et l'Algérie le 13 février 1993. "Le code du commerce n'organise pas les franchises, et la Banque d'Algérie maintient une réglementation des changes contraignantes qui laisse une grande part au contrôle strict des flux de capitaux", fait-elle remarquer.

Les redevances de marques, licences, royalties, explique le document, "ne sont pas couvertes par le champ de la réglementation de la Banque d'Algérie et sont donc soumises à une autorisation préalable quant à leur rapatriement". La Banque d'Algérie,

souligne la commission économique de l'ambassade de France, "considère à ce jour que le droit de marques ne constitue pas en soi le produit d'une activité de production de biens et services et ne peut dans ces conditions bénéficier d'une autorisation de rapatriement".

Du coup, "aucune franchise ne fonctionne donc en Algérie selon les principes de redevances de marques". Les quelques expériences avec des marques françaises reposent sur des montages juridiques exorbitants du droit commun, souligne la fiche de synthèse de la commission économique de l'ambassade de France qui affirme que "la confusion qui existe dans la notion même

Nous pouvons dire que cette réglementation est en retrait par rapport à la volonté des pouvoirs publique de développer le partenariat avec les opérateurs étranger. Toutefois la Banque d'Algérie autorise le paiement des prestations de services à des opérateurs étrangers sur la base d'un contrat d'assistance technique.

En fait, l'opérateur algérien contourne la difficulté du paiement des royalties en présentant à la Banque d'Algérie un contrat d'assistance technique avec un opérateur étranger, alors que le contrat entre ces deux opérateurs serait réellement un contrat de franchise.

En effet, le règlement N° 95-07 du 23 Décembre 1995 modifiant et remplaçant le règlement N° 92-04 du 22 Mars 1992 relatif au contrôle des changes stipule que'« les contrats d'assistance technique ou de fourniture de service impliquant des prestations de formation, de montage, de maintenance d'équipements et de mise en place de systèmes industriels connexes à l'importation d'équipements et de réalisation d'importation industriels » sont considérés comme des services pouvant faire l'objet d'importation sans autorisation préalable au même titre que les services de transport, d'assurance et de réassurance.(cf. Annexe)

Les dispositions de ce même règlement prévoient que l'importation d'autres catégories de service fera l'objet de texte- particuliers ou sera soumise à l'autorisation

de la Banque d'Algérie. Ces textes particuliers n'ont jamais été publiés et ces autorisations ne sont pas accordées pour des contrats de franchise.

Il convient de rappeler que la réglementation des changes à l'époque de l'économie administrée était, à bien des égards, plus favorable au transfert des royalties qu'elle ne l'est actuellement.

En effet, des avis de changes de la Direction des Finances Extérieures (FINEX) permettait déjà en 1973 aux opérateurs agréés de procéder au transfert de royalties dans le cadre de contrat de licence ou d'exploitation de brevet sous réserve de l'accord préalable de l'Institut National Algérie de la Protection Intellectuelle (INAPI) et de la banque domiciliaire du contrat.

3) l'irrégularité des transactions commerciales :

Il est un fait établi en Algérie que les transactions commerciales souffrent d'une insuffisance, sinon d'un manque de transparence. En effet, la non facturation, la sous facturation et la minoration des valeurs sont des pratiques largement, répandues dans les transactions commerciales à l'importation et à la distribution sur le marché local.

Ce phénomène qui relève de la fraude fiscale et douanière, n'est absolument pas compatible avec les règles de base de la franchise lesquelles nécessitent une transparence dans les rapports entre le franchiseur et le franchisé notamment à travers la communication d'informations précises et fiables telles que celles concernant le chiffre d'affaire réalisé par le franchisé.

4) La contrefaçon:

En dépit de l'existence d'une législation moderne sur la protection de la propriété intellectuelle en Algérie force est de constater que la contrefaçon des marques, de dessins et de modèles est assez répandue dans notre pays.

La contrefaçon touche aussi bien les produits importés que les produits de fabrication locale. L'ouverture du marché national et la diversification des échanges

extérieurs se sont accompagnées d'un développement de la contrefaçon en Algérie sans que l'on puisse observer la mise en place de mécanismes réglementaires effective et opérationnelle de lutte et de protection contre la contrefaçon.

Nous avons vu qu'un élément constitutif du contrat de franchise et l'exploitation d'une marque ou d'une enseigne. Aussi, un environnement qui n'est pas favorable à la protection de la propriété intellectuelle n'est pas de nature à susciter l'intérêt potentiel de franchiseur.

5) Le code des investissements :

La loi N°01-03 du 20 mai 2001 relative à la promotion de l'investissement, plus communément appelée code des investissements, prévoit l'octroi aux promoteurs d'investissements d'un certain nombre d'avantages et d'exonérations dans la phase de réalisation de leurs investissements (exonération de TVA et taux de droit de douane réduit sur les équipements importés, etc.) et lors de la mise en fonctionnement de leurs projets (exonération de l'impôt sur les bénéfices des sociétés sur une certaine période, taux réduit du versement forfaitaire, etc.).

L'octroi de ces avantages aux investissements réalisés dans le cadre de contrat de franchise de distribution pourrait certainement constituer un facteur encourageant la constitution de réseau de franchise. Mais il se trouve que l'Agence Nationale de Développement de l'investissement (ANDI). Chargée de l'octroi de ces avantages, considère que les l'investissement réalisés dans le secteur du commerce et de la distribution ne sont pas éligibles aux avantages prévus par le code.

6) manque et insuffisance de professionnalisme :

Les petites entreprises privées, candidates potentielles pour être des franchisés dans un réseau de distribution, se caractérisent par une gestion parfois très rudimentaire et sont souvent fermées aux méthodes de gestion modernes. Ce

sont souvent des entreprises familiales souffrant d'un déficit- notable une formation et en management.

7) La législation nationale:

La législation algérienne est muette sur le sujet de la franchise et ne retient pas le contrat de franchise comme forme spécifique de convention liant deux parties. Le contrat de franchise est régi par les dispositions classiques et usuelles prévues par le code civil et le code de commerce".

Le contrat d'adhésion, prévu par le code civil et par lequel une partie accepte un projet réglementaire que son auteur établit sans en permettre la discussion, peut être considéré comme contrat de franchise dans le cas où le franchiseur, fort de sa position et de sa puissance, impose aux franchisés ses conditions contractuelles.

Le code civil prévoit également le contrat de management « qui est un contrat par lequel un partenaire qui jouit d'une réputation bien établie, dénommé gestionnaire, s'engage à gérer au nom et pour le compte d'une entreprise publique ou d'une société d'économie mixte, moyennant rémunération tout ou partie du patrimoine de cette dernière, en y apportant son label, selon ses normes et standards et à la faire bénéficier de ses réseaux de promotion et de vente ».

Nous reconnaissons dans cette définition, du contrat de management donnée par le législateur, le contrat de franchise financière étudié dans la première partie. Ce type de contrat est en vigueur dans l'hôtellerie de haute gamme telle le Sheraton Club des fins, le Sofitel..

Ainsi donc, la législation algérienne permet la formation d'un contrat de franchise entre un franchiseur et un franchisé et ne constitue pas un obstacle à la conclusion d'une telle convention. Mais le manque de législations, des lois plutôt flous ou incomplètes comme la protections de la propriété intellectuelle.

C'est pour ces raisons je pense que l'Algérie qui pour objectif de susciter des investissements dans tous les domaines se doit de compléter la législation et règlement en vigueur pour permettre à toutes formes de partenariat de se développer dans les meilleures conditions.

Section II Perspectives de développement de la franchise en Algérie

L'apport de la franchise est important pour notre pays qui peine à avoir des investissements étrangers, on peut distinguer cet apport à deux niveaux :

Au niveau de l'économie nationale :

- lutte contre le commerce informel : Le développement de la franchise en Algérie permettra de lutter contre le commerce parallèle et la contrefaçon qui coûtent cher à l'économie algérienne. Cette stratégie commerciale permet de développer les marques sur le marché, comme elle stimule la croissance et le développement des PME et les rendent concurrentielles avec les grandes compagnies la contrefaçon, de toutes les manières, existera toujours et elle aura ses propres marchés.

Néanmoins, le secteur informel tendra à être réduit au fur et à mesure à sa plus simple expression si le concept de la franchise est correctement organisé pour satisfaire les attentes des clients et du marché

Exemple : quand coca cola n'était pas présente sur le marché algérien elle était importée illégalement du Maroc et maintenant c'est le contraire.

- Assainissement des circuits de la distribution qui permet de lutter contre l'évasion fiscale, l'argent sale et réduire la distance entre le producteur et les consommateurs ainsi maîtriser les distributeurs à la norme mondiale et une gestion efficace
- Une garantie de qualité prix pour les consommateurs
- La création d'emplois : le développement du secteur de la franchise en Algérie permettra de créer 500 000 emplois en moins de 10 ans à l'instar de ce qui a été réalisé en Afrique du Sud selon l'étude de la BAD

- Un vecteur pour le développement des PME : L'avantages Cela permet la création de PME, un transfert technologique et du savoir-faire avec un taux de perte d'entreprises réduit à 7% selon l'étude de la banque africaine de développement.

Au niveau de l'entreprise :

- L'acquisition du savoir –faire : qui est transmis sous forme de manuels se transforme en valeur ajoutée permanente et un vecteur de réussite pour cette entreprise.

Exemple le plus connue c'est celui de Yoplait avec son franchisé la société générale laitière après la fin du contrat de 5 ans cette dernière a continué a travaillé en créant sa propre marque Jugurta avec le savoir faire acquis ses produits son en norme de la qualité.

- L'assistance continue : cette assistance est en terme de formation du personnel, connaissance des produits, technique de vente.

Mais aussi d'une assistance centrée sur le conseil en matière de gestion, fiscalité, juridique sur une information continue du le développement des produits sur l'évolution du marché et lord des campagnes publicitaire .Ainsi c'est mieux pour gérer l'activité et subsister face au concurrent

- L'indépendance de l'entreprise franchisé : le contrat est signé entre deux entreprises juridiquement et financièrement indépendantes .Même si la gestion se fait en coordination avec les autre élément du réseau il reste le propriétaire légal de son fonds de commerce et le plein droit au niveau juridique fiscal et opérationnel.

- Une publicité et une promotion plus efficace : la publicité, la promotion et La notoriété de la marque ont un rôle très important dans la franchise car elles permettent l'attrait d'un grand nombre de consommateur.

La notoriété de la marque ou de l'enseigne national ou internationale nécessite des investissements constants en publicité et promotion que bénéficient au franchisé. Car ces actions sont prises en charges par le franchiseur.

- La synergie du réseau : les franchisés fournissent au franchiseur des informations très importantes en terme de goût tendance et attentes des clients. Ceci permettent de mieux s'adapter et améliore la politique commerciale et publicitaire.

Le franchiseur peut également essayer de nouveaux produits chez quelques franchisés pour voir la réaction des clients en agissant ainsi on réduit les risques pour les autres franchisés et les informations et expériences acquises sont communiquées à l'ensemble du réseau.

- Formation du personnel : le franchiseur s'occupe de la formation dans tous les aspects ce qui permet à l'entreprise franchisé d'avoir des travailleurs qualifiés.

Partant de l'apport bénéfique de cette technique moderne qui ne manquera pas d'imprimer à notre secteur commercial un caractère de modernisation et un meilleur rapport qualité/ prix, le développement de la franchise constitue un puissant levier dans le domaine de la création des petites et moyennes entreprises qui sont la force motrice du développement économique et social.

Pour un meilleur développement de la franchise en Algérie, il devient impératif de tracer une stratégie qui permettra de définir les actions à mener concernant les axes suivants:

- 1- Le développement et promotion du secteur de la franchise ;
- 2- la réforme et renforcement du cadre juridique ;
- 3- Le financement de la franchise ;

4- La création de l'institution représentative de la franchise.

1-Le développement et promotion du secteur de la franchise

Le concept de la franchise en Algérie est récent ce qui constitue une réelle opportunité d'investissement pour les franchiseurs potentiels. Cependant, le concept reste méconnu pour les investisseurs qui désirent se lancer dans ce domaine.

Aussi, il est nécessaire de promouvoir le secteur de manière générale afin d'assurer la modernisation du tissu commercial et de drainer des investissements étrangers. Pour cela, il s'avère essentiel d'entreprendre des actions permettant de véhiculer cette nouvelle culture entrepreneuriale telles que:

- l'organisation de manifestations (salons, séminaires, missions),
- l'édition de revues et guides spécialisés,
- l'encadrement des franchiseurs et franchisés potentiels par les structures représentatives.

D'un autre côté, la promotion de la franchise de manière générale, doit passer obligatoirement par l'assistance et l'encadrement des différents acteurs car même si la franchise est considérée comme un levier pour la création d'entreprises à moindre risque d'échec et qu'elle permet d'allier les compétences et les techniques de marketing du franchiseur à l'esprit et aux capitaux d'investissement du franchisé, la réussite d'un projet de franchise repose sur des bases essentielles à respecter par les deux contractants qui doivent prendre pleinement connaissance de leurs droits et obligations.

Au fait la réussite d'une franchise dépend en grande partie de la coopération et de la confiance entre les deux partenaires qui doivent former une même équipe. Il est également nécessaire d'adapter le concept au contexte et aux habitudes de consommations et ce, par le biais des études de marchés. De même, le franchisé doit posséder des compétences managerielles et techniques qui lui permettront de gérer et réussir son projet.

Le candidat doit également procéder à l'examen des éléments de la franchise: le montant de l'investissement, le secteur d'activité, la qualité de la formation dispensée, la rentabilité des unités existantes, le leadership du franchiseur etc.

Tous ces ingrédients sont essentiels pour le succès de la franchise qui n'est malheureusement pas sans risques.

Pour ce qui est des futurs franchiseurs titulaires d'un concept original optant pour la franchise comme stratégie de développement, il est impératif de mettre en place un système d'information et de formation dans ce domaine afin de les informer et les assister sur les tenants et aboutissants de ce nouveau mode de commerce.

De même, l'assistance pourra toucher également la réalisation de leur plan de franchising, la stratégie d'implantation, l'élaboration de normes, le choix du site et l'analyse de marché, la sélection et le recrutement des candidats franchisés, des contrats de franchise et aussi du démarrage de cette franchise.

2- La réforme et renforcement du cadre juridique

Le contrat de franchise en Algérie est régi uniquement par les règles de droit commun et devant l'absence d'un texte réglementant le transfert de ces royalties, la Banque d'Algérie n'accorde pas d'autorisation pour ce type de transfert de capitaux. Ce problème doit être réglé à la faveur de la future adhésion de l'Algérie à l'OMC. L'Algérie est appelée à respecter les règles régissant le commerce international. Pour le moment, les franchisés et les franchiseurs s'arrangent pour effectuer cette opération, Ainsi, pour réussir la promotion de la franchise en Algérie, il faut réunir certaines conditions pour améliorer ce modèle d'affaires à travers un cadre réglementaire légal qui protège la propriété intellectuelle. C'est le nœud gordien de ce genre d'opération où il ne devrait y avoir aucun abus de la part des franchiseurs et franchisés.

Dans d'autres pays tels que les USA et la France, le franchising est réglementé par des textes spécifiques renforcés par des codes de déontologie élaborés par les Fédérations qui représentent les intérêts des franchiseurs et franchisés.

Dans ce sens et afin de permettre un développement sain de la franchise dans un cadre équilibré entre les deux parties, un code de déontologie. Il constitue un cadre de

référence pour les différents acteurs, fixe les lignes de bons usages et de bonnes conduites aux adeptes de la franchise.

L'objet de ce code est donc de préserver l'équilibre global des relations entre franchiseurs, maître franchisés et franchisés et ce, en informant les deux contractants sur les différentes règles qu'il est nécessaire d'observer pour sauvegarder les intérêts de tout un chacun, notamment en matière d'élaboration du contrat qui doit préciser en détail les obligations respectives des deux parties.

3-Le Financement de la franchise.

Le problème du financement constitue pour les investisseurs, d'une manière générale un handicap sérieux et ce, en raison de la contrainte des garanties exigées par les banques et aussi de l'obligation de l'apport personnel.

Le secteur de la franchise n'échappe pas à cette règle. Actuellement, seule une minorité a pu bénéficier de l'appui de certaines institutions financières.

En effet, parmi les principales raisons qui n'incitent pas les sociétés de financement à accompagner les projets de franchise, il y a lieu de citer :

- l'adhésion à un réseau de franchise ne présente pas une garantie réelle pour la banque, car le succès n'est pas assuré et dépend en grande partie de l'adaptation du projet à l'environnement où il sera implanté.
- généralement le franchiseur peut à tout moment procéder à la résiliation du contrat et démunir le franchisé de son enseigne qui constitue l'essentiel du fonds de commerce.
- dans un système de franchise, il existe une liaison étroite entre l'exploitation de l'enseigne et l'aménagement du local. De ce fait, la résiliation du contrat entraîne souvent l'interdiction d'exploiter le matériel et les équipements existants.

Par ailleurs, pour ce type d'investissement, le problème de financement est davantage accentué puisqu'il comporte deux volets :

- l'aménagement du local et les équipements, qui sont financés par les banques selon les conditions imposées à tout investissement,
- les droits d'entrée qui sont acquittés par le franchisé au franchiseur en contre partie de l'exploitation de son concept et dont le financement rencontre une réticence de la part des banquiers car ils ne sont pas matérialisés.

Partant de ce constat, il est primordial de mettre en place des lignes de financement adaptées aux besoins des franchisés. Les institutions bancaires doivent être davantage sensibilisées par les structures représentatives aux spécificités de la franchise pour se prononcer sur la faisabilité et le financement des projets relevant de ce nouveau mode de commerce et ce, à l'instar d'autres pays tels que la France où le franchisé peut avoir recours à divers types de financement comme les prêts à long terme consentis par le crédit d'équipement aux PME (CEPME).

Cette formule de crédit permet de financer à 100% l'acquisition du matériel, d'équipement, la construction ou l'achat de locaux. Ces prêts peuvent être garantis par des sociétés de caution mutuelle agréées pour le financement des entreprises en création ou en développement, principalement dans les secteurs de la franchise.

Il y a aussi l'exemple de l'Afrique du Sud où le secteur bancaire travaille en étroite collaboration avec l'association de la franchise FASA, et le gouvernement afin de développer des programmes de financement spécialement conçus pour les systèmes de franchise. Ces banques ont mis en place des agents mobiles chargés de rendre visite aux clients pour les assister dans leurs opérations et ont également créé des sociétés de consulting spécialisées dans la franchise.

4- La création de l'institution représentative de la franchise

Il est certain que le rôle de l'institution représentative de la franchise en Algérie est déterminant pour promouvoir la franchise, notamment en entreprenant des actions visant à :

- vulgariser le concept de la franchise par l'information et la formation sur ses règles de fonctionnement et ses exigences et ce, en vue d'un encadrement adéquat des futurs franchiseurs et franchisés potentiels; il ne faut pas croire que

la franchise est du commerce import-import. Les partenaires algériens essayeront de copier l'enseigne mais de faire mieux en l'adaptant au contexte local.

- Etre en relation permanente avec les différentes instances mondiales afin de permettre un échange d'idées, de techniques et d'opportunités bénéfique non seulement à la dynamique nationale de la franchise mais également à l'exportation des enseignes.
- Mener des actions concrètes pour le développement de la franchise en mettant au point un certain nombre d'outils de promotion en l'occurrence les salons, les foires, les séminaires et les rencontres pour faire connaître aux opérateurs économiques marocains cette opportunité d'affaire.
- Oeuvrer pour l'amélioration de l'environnement des opérateurs du secteur.

Plusieurs indices qui sont autant des facteurs favorables permettent de laisser entrevoir que la situation de la franchise évoluera dans le sens d'un développement accru à l'avenir. Ces facteurs sont de plusieurs types :

1 L'intégration de l'Algérie dans ces ensembles économiques régionaux et son accession à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) :

L'Algérie a signé un accord d'association avec l'Union Européenne. L'adhésion de l'Algérie à ces ensembles, et organisations aura pour effet de l'obliger à adapter ses législations et ses réglementations aux règles et mécanismes prévus par ces communautés économiques et commerciales. A terme, l'Algérie sera tenue de faire appliquer sur son territoire et de respecter les différents accords auxquels elle aura souscrit. Les particularités qui la distinguent aujourd'hui par rapport aux pays développés, par exemple dans le domaine du transfert de royalties, auront tendance à

disparaître au profit d'une égalité de traitement et de non discrimination entre les entreprises nationales et les entreprises étrangères.

Ainsi donc l'intégration de l'Algérie dans ces ensembles et organisations aura pour effet d'une part de lever les barrières réglementaires et administratives qui limitent actuellement la généralisation de la franchise en Algérie et d'autre part de créer un environnement favorable au développement de la franchise en Algérie.

2. La poussée des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) en Algérie :

Nous observons depuis quelques années un développement en Algérie des NTIC dans lesquelles nous intégrons la télévision et la parabole. En effet, le développement de l'Internet et la généralisation de la parabole dans les foyers des algériens jouent, comme vecteurs de diffusion de marque commerciale et de fidélisation de la clientèle, un rôle important au niveau du consommateur algérien et auront par effet de contribuer au renforcement des réseaux de franchise qui se constitueraient;

3. La pression des milieux d'affaires :

La nécessaire mise à niveau des entreprises algériennes enduites par l'ouverture du marché et l'intégration à des ensembles économiques aura pour conséquence de transformer les entreprises existantes en entités plus performantes et de voir apparaître une nouvelle race d'entreprises imprégnées des formes modernes d'organisation et de management d'entreprises.

Ces entreprises auront à vouloir satisfaire un besoin croissant de tisser des relations de partenariat entre elles, ou entre elle et des entreprises étrangères. C'est ainsi que l'on pourra certainement observer une demande accrue de projets de franchise.

4. Le programme de privatisation:

La politique de privatisation des entreprises publiques prônée par les pouvoirs publics prévoit diverses opérations de restructurations, dissolutions d'unités, réorganisations s'accompagnant de compression d'effectifs, d'encouragement aux départs volontaires et de licenciements.

Ces personnels libérés constituent, et nous l'avons vu dans le cas de la France lors du choc pétrolier de 1973, un réservoir de franchisés potentiels qui disposent en général d'une bonne qualification et dont l'investissement financier est à leur portée

5. L'adhésion de l'Algérie a la convention de New York et au CIRDI :

La signature par l'Algérie de la convention internationale sur la reconnaissance et l'exécution de sentences arbitrales (convention de New York) et l'adhésion de l'Algérie au CIRDI (Centre International de Règlement de Différends entre l'Etat et les Ressortissants d'autres Etats) ne peuvent que rassurer et encourager l'intervention d'investisseurs étrangers, et notamment de franchiseurs, en Algérie.

On peut voir a travers tous ça que la franchise par son apport de la marque, savoir faire technique et managériale a permis un développement rapide de l'entreprise et atteindre des niveau de vente assez important

Conclusion générale

La globalisation des marchés a pour conséquence l'explosion des flux des échanges internationaux de biens et services, ce qui a pour effet de créer une concurrence entre des firmes de nationalités différentes qui cherchent à se surpasser pour être les plus compétitives possible en usant d'armes telles que l'innovation technologique, les nouvelles techniques de gestion, les normes de qualité,...

La mondialisation qui a pour effet un accroissement de la compétitivité, fait que cette dernière, crée un fossé entre les entreprises des pays développés et ceux des pays en voie de développement qui se retrouve trop en retard. C'est dans cette perspective que ces pays doivent entreprendre de s'associer avec des partenaires étrangers pour tenter de se mettre à niveau.

Parmi les modes de partenariat auxquelles peuvent avoir recours les entreprises des pays en voie de développement, il y a ce qu'on appelle les nouvelles formes d'investissements telles que les cessions de licences, les concessions, la sous-traitance, la franchise, ..., ect ; qui tendent à remplacer les modes les plus connus tels que les joint-ventures ou autres fusion-acquisition du

fait qu'ils offrent les mêmes avantages avec des contraintes et des risques financiers moins contraignants.

Des modes cités précédemment, la franchise a été celle qui a attirée notre attention du fait de son succès partout où elle est utilisée.

Les théories économiques liées à la franchise ont démontré qu'elle est un système marketing ; source de capitaux et possède une capacité structurelle à générer des leviers de développement, sources d'un avantage concurrentiel de nature organisationnelle et financière définitif. On lui oppose généralement le système succursaliste, présenté comme coûteux et lourd pour les PME.

En effet, on peut retrouver la franchise que ce soit aux USA, en Europe, en Asie et même près de chez nous, au Maroc, en Tunisie, en Egypte et au Liban. Son développement est récent en Algérie avec l'arrivée de nouvelles enseignes dans divers secteurs mais ce mode est relativement peu connu au sein du tissu économique algérien.

En effet, l'Algérie pourrait bénéficier des apports du système de la franchise car, dans le cas où des franchiseurs internationaux souhaiteraient investir en Algérie, les entrepreneurs algériens pourraient bénéficier de leurs expériences.

On constate à plusieurs reprises, que la franchise est basée essentiellement sur la transmission d'un savoir-faire que ce soit en matière de technologie ou de management. Les entrepreneurs algériens bénéficieront aussi d'une formation qui leur procure des connaissances nouvelles qu'ils maîtriseront et pourront retransmettre à leurs employés par la suite.

En effet, la franchise a pour caractéristique qu'elle ne se limite pas uniquement à un transfert de marchandises mais aussi à des éléments immatériels source de valeur ajoutée, choses dont l'Algérie a besoin.

Avec la venue d'enseignes étrangères à travers le système de la franchise, les produits algériens seront face à des produits hautement concurrentiels ce qui dynamisera le marché et poussera les entreprises à apporter plus d'efforts du point de vue de l'innovation et de l'adaptation aux besoins des consommateurs.

D'un autre côté il a été mis en évidence que la franchise est peu développée en Algérie malgré l'existence de conditions favorables à l'implantation et à la généralisation de la franchise dans notre pays. La raison fondamentale de cette absence est liée à la réglementation du contrôle des changes qui n'autorise pas en l'état actuel des choses le transfert de droit d'entrée et de redevances ou royalties.

C'est pour ces raisons que nous considérons que l'Algérie qui est dans sa phase de transition économique se doit de faire évoluer la législation et la réglementation en la matière afin de créer un environnement favorable à la mise en œuvre de toutes les formes modernes de gestion et trouver ainsi une place au sein d'une économie de plus en plus mondialisée.

Dans l'objectif de promouvoir la franchise en Algérie serait d'engager des actions de sensibilisations, de vulgarisations et de médiatisations de cette forme particulière de partenariat commercial et industriel auprès des opérateurs économiques algériens.

Ce n'est qu'à ces conditions que le pays peut espérer un jour dépasser le stade de l'import-import et devenir aussi un espace de création et d'innovation et avoir autre chose à exporter que les hydrocarbures.

Glossaire

Bible (package) : C'est le document confidentiel contenant l'ensemble des informations relatives au savoir-faire du franchiseur. En principe, tout ce qui a trait à l'exercice de l'activité y est défini dans le plus petit détail. Ce document permet au franchisé d'exercer très rapidement l'activité de l'enseigne. Il est restitué en cas de départ du réseau. Voir le dossier "Bibles".

Business plan : Document qui sert à soutenir le projet du franchisé avant de se lancer et contenant les objectifs et les projections de l'entreprise dans le temps ainsi que les moyens et les étapes nécessaires pour y parvenir (plan de financement, retour sur investissement, phases de développement, etc.).

Commerce Associé : (chaînes volontaires, coopératives d'achat, franchise) caractérisé par le regroupement de commerçants détaillants indépendants en réseau afin de demeurer concurrentiels et de maintenir leur part de marché face aux grandes chaînes. Ces réseaux gèrent collectivement tout ou partie de leurs achats - augmentant ainsi leur puissance d'achat individuelle - ainsi que parfois d'autres services comme la publicité collective et les études de marché. Ces commerces combinent la flexibilité, l'adaptabilité et le service personnel des petits magasins tout en offrant l'avantage d'une logistique efficace, propre aux structures plus importantes.

Contrat précontractuel ou de réservation : Contrat prévoyant une période d'essai avant la signature du contrat définitif ; souvent proposé en cas de réservation d'une zone d'exclusivité avec versement d'une somme au titre du droit de réservation. Les clauses de ce pré-contrat engagent les signataires au même titre que le contrat définitif.

Corner (Coin) : Voir Franchise corner.

DIP : Document d'Information Précontractuelle. Lorsque le contrat de franchise tombe dans le champ d'application de la loi (dite Loi Doubin), le franchiseur doit remettre au franchisé

un Document d'Information Précontractuelle contenant un certain nombre d'informations sincères (sur le réseau, le franchiseur et ses dirigeants, la marque, les entreprises franchisées, les dépenses d'investissement, l'état général et local du marché, les conditions essentielles du contrat, etc.) ainsi que le projet de contrat, 20 jours minimum avant la signature du contrat, ou le cas échéant, avant le versement d'une somme pour la Réservation d'une zone, permettant au franchisé de s'engager en connaissance de cause.

Droit d'entrée : Somme à payer pour pouvoir entrer dans une chaîne. Son montant dépend en principe de la notoriété de l'enseigne et du package apporté par le franchiseur.

Economie D'échelle: Il s'agit d'une réduction des coûts de production consécutive à l'augmentation de la production. Elle permet l'amélioration de la productivité d'une entreprise. L'économie d'échelle peut également être définie comme une baisse des coûts unitaires résultant d'une augmentation du volume d'affaires de l'entreprise par un étalement des frais fixes.

Exclusivité d'approvisionnement : Engagement du franchisé de ne s'approvisionner qu'auprès du franchiseur (et/ou de fournisseurs référencés). Ce type d'engagement est soumis à un certain nombre de conditions pour être valide au regard du droit de la concurrence (ex : durée, spécificités des produits, etc.).

Exclusivité territoriale : Territoire géographique concédé contractuellement à un franchisé, soit avec exclusivité d'enseigne (le franchiseur s'engage à ne pas implanter d'autres points de vente sous l'enseigne), soit avec exclusivité de produits (le franchiseur s'engage à ne pas diffuser ses produits dans d'autres magasins), soit avec les deux types d'exclusivité cités précédemment.

Franchise : Système contractuel par lequel un franchiseur met à la disposition de franchisés un concept qu'il a mis au point, en échange d'une rémunération et de l'engagement des franchisés à respecter le concept, lequel repose sur la propriété de signes (marque, enseigne), la maîtrise d'un savoir-faire et une collection de produits, ou de services ou de technologies.

Franchise Corner : La franchise de corner est une franchise exploitée sur une surface réduite et mise à disposition à l'intérieur d'un magasin ayant une autre activité que celle franchisée.

Full Disclosure Act : Loi américaine qui impose à tous les franchiseurs exerçant aux Etats-Unis de fournir aux postulants à leur enseigne, l'ensemble des informations relatives à leur réseau, avant la signature du contrat. Cette loi assure une parfaite transparence dans les rapports pré-contractuels. C'est le pendant américain de la loi Doubin.

Intuitu personae : L'entreprise franchisante signe un contrat avec le dirigeant de l'entreprise franchisée et lui seul, à titre de personne. En conséquence, le contrat n'est pas cessible sans l'accord du franchiseur.

Multibrand : Multi-marques.

Partenariat : Forme de collaboration où les parties mettent en commun leurs ressources et partagent les bénéfices

Redevances (royalties) : Sommes à verser régulièrement par le franchisé en rémunération des services apportés par le franchiseur. Les redevances sont généralement fondées sur le chiffre d'affaires. Dans certaines franchises, les redevances sont nulles, le franchiseur percevant sa rémunération sur la marge des produits qu'il fournit.

Savoir-faire (know-how) : Le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié.

Unité Pilote : Unité appartenant au franchiseur et dans laquelle il a testé et mis au point son concept et dans laquelle il peut expérimenter ses nouveaux produits ou services. On ne peut réellement parler d'enseigne en franchise, s'il n'y a au minimum un centre pilote.

Annexes

ANNEXE 1

Texte B. Article premier de la loi du 31.12.1989 (LOI DOUBIN)

Toute personne qui met à la disposition d'une autre personne 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, est tenue préalablement à la signature de tout contrat conclu dans l'intérêt commun des deux parties de fournir à l'autre partie un document donnant des informations sincères, qui lui permette de s'engager en connaissance de cause. Ce document, dont le contenu est fixé par décret, précise notamment l'ancienneté et l'expérience de l'entreprise, l'état et les perspectives de développement du marché concerné, l'importance du réseau d'exploitants, la durée, les conditions de renouvellement, de résiliation et de cession du contrat ainsi que les champs des exclusivités.

Lorsque le versement d'une somme est exigé préalablement à la signature du contrat mentionné ci-dessus, notamment pour obtenir la réservation d'une zone, les prestations assurées en contrepartie de cette somme sont précisées par écrit, ainsi que les obligations réciproques des parties en cas de dédit.

Le document prévu au premier aliéna ainsi que le projet de contrat sont communiqués vingt jours au minimum avant la signature du contrat ou, le cas échéant, avant le versement de la somme mentionnée à l'aliéna du précédent.

Texte C. Décret d'application de l'article premier de la loi Doubin du 04.04.1991
Décret n° 91-337 du 4 avril 1991 portant application de l'article premier de la loi numéro 89-1008 du 31 décembre 1989 relative au développement des entreprises commerciales et artisanales et à l'amélioration de leur environnement économique, juridique et social.

Le Premier ministre,

Sur le rapport du garde des sceaux, ministre de la justice, du ministre de l'industrie et de l'aménagement du territoire délégué au commerce et à l'artisanat,

Vu le Code Pénal, notamment son article R.25,

Vu l'article premier 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, juridique et social,

Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu,

Décète :

Article I

Le document prévu au premier aliéna de l'article premier de la loi du 31 décembre 1989 susvisée doit contenir les informations suivantes :

- 1) L'adresse du siège de l'entreprise et la nature de ses activités avec l'indication de sa forme juridique et de l'identité du chef d'entreprise s'il s'agit d'une personne physique ou des dirigeants s'il s'agit d'une personne morale ; le cas échéant, le montant du capital ;
- 2) Le numéro d'immatriculation au registre des commerces et es sociétés ou le numéro d'inscription au répertoire des métiers ainsi que la date et le numéro d'enregistrement ou du dépôt de marque, et dans le cas où la marque qui doit faire l'objet du contrat a été acquise à la suite d'une cession ou d'une licence, la date et le numéro de l'inscription correspondante au registre national marques avec, pour les contrats de licence, l'indication de la durée pour laquelle la licence a été consentie ;
- 3) La ou les domiciliations bancaires de l'entreprise. Cette information peut être limitée aux cinq principales domiciliations bancaires ;
- 4) La date de la création de l'entreprise avec un rappel des principales étapes de son évolution, y compris celle du réseau d'exploitants, s'il y a lieu, ainsi que de toutes indications permettant d'apprécier l'expérience professionnelle acquise par l'exploitant ou par les dirigeants ;

Les informations mentionnées à l'alinéa précédent peuvent ne porter que sur les cinq dernières années qui précèdent celle de la remise du document. Elles doivent être

complétées par une présentation de l'état général et local du marché des produits ou services devant faire l'objet du contrat et des perspectives de développement du marché. Doivent être annexés à cette partie du document les comptes annuels des deux derniers exercices ou, pour les sociétés faisant publiquement appel à l'épargne, les rapports établis au titre des deux derniers exercices en application du troisième alinéa de l'article 341-1 de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales ;

5) Une présentation du réseau d'exploitants qui doit comporter :

a) La liste des entreprises qui en font partie avec l'indication pour chacune d'elles du mode d'exploitation convenu ;

b) L'adresse des entreprises 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 ; la date de conclusion ou de renouvellement de ces contrats est précisée ; Lorsque le réseau compte plus de cinquante exploitants, les informations mentionnées à l'alinéa précédent ne sont exigées que pour les cinquante entreprises les plus proches du lieu de l'exploitation envisagée ;

c) Le nombre d'entreprises qui, étant liées au réseau par des contrats de même nature que celui dont la conclusion est envisagée, ont cessé de faire partie du réseau au cours de l'année précédant celle de la délivrance du document. Le document doit préciser si le contrat est venu à expiration ou s'il a été résilié ou annulé ;

d) S'il y a lieu, la présence, dans la zone d'activité de l'implantation prévue par le contrat proposé, de tout établissement dans lequel sont offerts, avec l'accord exprès de la personne qui propose le contrat, les produits ou services faisant l'objet de celui-ci ;

6) L'indication de la durée du contrat proposé, des conditions de renouvellement, de résiliation et de cession, ainsi que le champ des exclusivités ; Le document doit, en outre, préciser la nature et le montant des dépenses et investissements spécifiques à l'enseigne ou à la marque que la personne destinataire du projet de contrat devra engager avant de commencer l'exploitation.

Article II

Sera punie des peines d'amendes prévues pour les contraventions de la cinquième classe toute personne qui met à la disposition d'une autre personne 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 sans lui avoir communiqué, vingt jours au moins avant la signature du contrat, le document d'information et le projet de contrat mentionnés à l'article 1^{er} de la loi du 31 décembre 1989 susvisée.

En cas de récidive, les peines d'amendes prévues pour la récidive des contraventions de la cinquième classe sont applicables.

Article III

Le garde des sceaux, ministre de la justice, le ministre de l'industrie et de l'aménagement du territoire et le ministre délégué au commerce et à l'artisanat sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Française.

Le contenu du document d'information pré-contractuelle DIP :

Voici en résumé les principales informations que doit contenir le document :

- L'identité de la société du franchiseur (siège social, forme juridique, montant du capital, identité des dirigeants, références bancaires).
- La réalité de la marque du franchiseur (date et numéro d'enregistrement). Les comptes annuels de la société du franchiseur.
- L'historique du réseau : il est mentionné la date de la création de l'entreprise du franchiseur avec un rappel des principales étapes de son évolution, y compris celle du réseau d'exploitants, ainsi que toutes les indications permettant d'apprécier l'expérience professionnelle des dirigeants.
- L'état général et local du marché et des perspectives de son développement.
- Présentation du réseau d'exploitants : le franchiseur doit donner au franchisé le moyen de joindre les autres membres du réseau, si le réseau est très large, le franchiseur peut se limiter aux 50 entreprises les plus proches du lieu envisagé d'exploitation.
- Le franchiseur doit aussi signaler la présence dans la zone d'activité prévue, des établissements dans lesquels sont offerts avec l'accord du franchiseur, les produits faisant l'objet du contrat.
- Le nombre d'entreprises qui ont cessé de faire partie du réseau au cours de l'année précédente, et préciser la cause (expiration, résiliation, annulation).
- Indication sur la durée du contrat, les conditions de renouvellement, de résiliation et de cession.
- La nature et le montant des investissements spécifiques à l'enseigne ou à la marque, que le franchisé doit engager avant de commencer l'exploitation (aménagement des locaux, achat d'appareils, formation du personnel, etc.).

Annexe 2

Le contenu du contrat de franchise

Nous allons donc voir quels sont les principaux éléments supposés être contenus dans un contrat de franchise :

a) Le préambule :

Le contrat comprend généralement un préambule pour expliquer les raisons pour lesquelles les parties ont contracté et exposer les conditions et les qualités des parties contractantes. Le préambule est une partie importante, vu que le contrat de franchise est un contrat intuitu personae ; ce qui veut dire que le franchiseur signe le contrat avec le franchisé pour ses qualités: personnelles et avec personne d'autre. Le franchisé ne peut transmettre son contrat qu'avec l'accord du franchiseur.

b) L'objet du contrat :

Il précise l'esprit et le but de la collaboration entre les parties, et donne une description détaillée des produits ou des services faisant l'objet de la franchise. L'objet précise aussi la nature et les conditions de l'utilisation de la marque et de l'enseigne du franchiseur par le franchisé.

c) Les obligations du franchiseur :

Les principales obligations du franchiseur sont de:

- Transmettre un savoir-faire, concéder le droit d'utiliser la marque, l'enseigne, le nom commercial.
- Assister le franchisé dans sa commercialisation, dans sa gestion administrative et financière.
- Accorder l'exclusivité territoriale au franchisé c'est-à-dire que le franchiseur ne doit pas signer d'accord de franchise avec d'autres entreprises dans la zone concédée en exclusivité.
- Assurer au franchisé la formation initiale et de recyclage.

- Informer le franchisé de l'évolution et des développements du savoir-faire.

d) Les obligations du franchisé :

Les principales obligations du franchisé sont :

- Payer un droit d'entrée : c'est le visa pour adhérer au réseau de franchise. La somme demandée doit être cohérente avec la notoriété de la marque et des services fournis par le franchiseur. Le droit d'entrée peut être payable en plusieurs tranches.
- Payer les redevances (royalties) : le montant des redevances est soit forfaitaire, soit proportionnel au chiffre d'affaire. Il représente la contre partie des services rendus par le franchiseur, notamment son assistance permanente, les frais de formation, le droit d'exploitation de la marque tout au long du contrat et les frais qu'il engage dans la recherche et l'innovation permanente. Certains franchiseurs peuvent demander des redevances publicitaires pour la publicité d'ouverture ou la publicité locale.
- Il peut arriver que le franchiseur ne réclame pas du tout de redevances, mais il prélèvera leur rémunération sur les marchandises vendues aux franchisés.
- Le franchisé doit veiller aux intérêts du franchiseur, il doit garder le savoir-faire secret et participer à la protection de la marque.
- Le franchisé doit respecter la politique commerciale définie par le franchiseur (produits, méthodes, marque, assortiment, garanties).
- Le franchisé doit assurer un chiffre d'affaire minimum.
- Le franchisé doit se former.

e) Les clauses essentielles :

➤ Les clauses d'exclusivité : il existe plusieurs sortes d'exclusivités¹ :

- L'exclusivité d'approvisionnement : beaucoup de contrat de franchise spécifient une exclusivité d'approvisionnement. Parfois le franchisé s'engage à acheter 100% de ses marchandises chez son franchiseur; c'est le cas pour la plupart des grandes marques de prêt-à-porter telles que Kookai ou Benetton. Cependant une marge variable d'achat hors réseau est souvent laissée aux franchisés.
- L'exclusivité d'approvisionnement qui dépasse les 80% doit avoir une durée de 5 ans ou être justifiée par la nécessité de préserver l'image et la réputation du réseau, c'est-à-dire porter sur des produits que le franchisé ne peut trouver ailleurs sous une forme comparable et à égalité de conditions (de prix et de livraison)².
- L'exclusivité de produit : l'exclusivité se limite au territoire du franchisé, le franchiseur n'aura pas le droit de vendre les articles faisant l'objet de la franchise dans le territoire du franchisé. Il arrive que l'exclusivité se limite à certaines gammes de produits.
- L'exclusivité territoriale : c'est une exclusivité accordée au franchisé sur son territoire. Il est interdit au franchiseur et aux autres franchisés de prospecter activement sur ce territoire. Aucun autre magasin à la même enseigne ne pourra être ouvert sur cette zone pendant toute la durée du contrat. Cette exclusivité représente un avantage important pour le franchisé. Elle peut s'étendre sur un quartier, une ville ou même tout le territoire national.

¹ Delteil, G, la franchise commerciale, 2002, p57

² Franchise magazine

- Les quotas d'achat : les quotas d'achat prévu par contrat imposent au franchisé d'acheter des quantités minimales de produits chaque année. La fixation de ces quotas se fait en fonction de l'estimation du franchiseur.
- Le prix de revente : les lois sur la concurrence sont claires ; le franchiseur ne peut pas imposer à ses franchisés le prix de vente de leurs marchandises, il ne peut pas non plus imposer un prix minimal ou maximal. le franchisé peut fixer lui même les prix et faire des remises ou des soldes³.
- La clause de non-concurrence : cette clause est faite pour que le concept du franchiseur ne soit ni volé ni copié. En effet, souvent le contrat de franchise prévoit qu'à la fin du contrat, l'ex-franchisé n'aura pas le droit d'exercer une activité concurrente à celle du franchiseur et pour une certaine durée ; car il serait trop facile pour des ex-franchisés de copier le concept du franchiseur en lançant un réseau sous une autre enseigne.

Cette situation est déjà arrivée avec les franchisés du coiffeur J.-L. David qui ont ouvert des salons de coiffures dont le fonctionnement est très proche de celui de leur franchiseur, ils ont juste changé légèrement le look du salon. Ils ont été condamnés par le tribunal de commerce de paris pour concurrence déloyale⁴.

- La durée du contrat : les contrats de franchise sont généralement conclus pour une durée déterminée qui peut aller de trois à dix ans ou même dans certaines franchises atteindre vingt ans. Cependant beaucoup de contrats ont une durée de cinq ans⁵.

La durée du contrat varie d'une franchise à une autre, en fonction de l'activité et de l'importance des investissements. En effet, la durée du contrat doit être compatible avec celle du remboursement des emprunts par le franchisé et lui laisser le temps d'assimiler le savoir-faire. Le franchisé doit vérifier que cette durée lui permettra de rentabiliser se, investissements en réalisant un bénéfice considérable à long terme.

³ Thiriez G et Pamier JP ,guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ;p 203

⁴ Delteil, G ,la franchise commerciale ,2002, p62

⁵ Thiriez G et Pamier JP ,guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ;p 279-280

➤ La fin du contrat : quand le contrat arrive à son terme, deux possibilités s'offrent aux partenaires : le renouvellement du contrat ou la séparation.

- Le renouvellement du contrat : les conditions de renouvellement sont normalement prévues par les clauses du contrat. En général le renouvellement n'entraîne pas le paiement de nouveaux droits d'entrée, mais parfois le versement d'une certaine somme peut être demandée aux franchisés à cette occasion⁶.
- La séparation : les partenaires peuvent décider de se séparer quand leur relation contractuelle arrive à terme. Cette séparation est à l'origine d'une décision prise soit par le franchiseur soit par le franchisé.
- Le franchiseur décide de ne pas renouveler le contrat quand il n'est pas satisfait de son franchisé, qu'il ne le trouve pas assez performant. Dans ce cas il devra laisser un délai de préavis suffisant au franchisé afin de lui permettre de se reconvertir vers une autre activité.
- Le franchisé quand à lui, prend la décision de non renouvellement soit parce qu'il a envie de changer de réseau ou bien de se mettre à son compte estimant qu'il n'a plus besoins du franchiseur pour avancer. Dans ce cas, il devra déposer l'enseigne «. Les signes distinctifs d'appartenance au réseau, restituer les manuels opératoires et le stock⁷

Les relations contractuelles peuvent être interrompues avant l'échéance, et cela par la résiliation du contrat (suppression du contrat pour l'avenir).

Généralement le contrat doit prévoir une liste contenant les points susceptibles d'entraîner son annulation. En effet, le franchisé peut demander la résiliation du

⁶ Delteil, G, la franchise commerciale, 2002, p 63

⁷ Thiriez G et Pamier JP, guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ; p 297

contrat si le franchiseur ne tient pas ses engagements en ce qui concerne Les exclusivités territoriales, l'assistance technique ou la formation. De même la demande de rupture peut venir du franchiseur si il constate que le franchisé commet des fautes graves telles que le non paiement des redevances, l'atteinte à l'image de marque, la divulgation du savoir-faire, la communication d'informations fausses, le non respect de l'aménagement imposé dans les magasins ou encore la violation de l'exclusivité d'approvisionnement⁸.

Comme nous l'avons vu précédemment en ce qui concerne la décision de non renouvellement par le franchisé, celui-ci devra aussi en cas de résiliation déposer l'enseigne et les signes distinctifs d'appartenance au réseau, restituer les manuels opératoires et le stock⁹.

- l'arbitrage : généralement, en cas de litige, les partenaires ont recours à l'arbitrage afin d'éviter un procès. Cette façon de faire est courante et reconnue par la loi et le droit international. Le contrat de franchise précise les instances d'arbitrage et peut parfois même donner les noms des arbitres choisis par les deux parties.

Le recours à l'arbitrage permet aux partenaires de régler leurs différends à l'amiable en faisant moins de dépenses, car même si cette pratique n'est pas gratuite, elle est nettement moins coûteuse qu'un procès¹⁰

⁸ Thiriez G et Pamier JP ,guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ;p 282

⁹ Thiriez G et Pamier JP ,guide pratique de la franchise 4eme édition 2003 ;p 297

¹⁰ Delteil ,G ,la franchise commerciale ,2002, p 65

Le règlement d'exemption

RÈGLEMENT D'EXEMPTION GLOBALE POUR LES ACCORDS DE FRANCHISE DU 22 DÉCEMBRE 1999

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

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES,

vu le Traité instituant la Communauté européenne,

vu le règlement n° 19/65/CEE du Conseil du 2 mars 1965 concernant l'application de l'article 85, paragraphe 3, du traité à des catégories d'accords et de pratiques concertées ⁽¹⁾, modifié en dernier lieu par le règlement (CE) n° 1215/1999 ⁽²⁾, et notamment son article 1^{er}, après publication du projet de règlement ⁽³⁾,

après consultation du comité consultatif en matière d'ententes et de positions dominantes, considérant ce qui suit :

1. En vertu du règlement n° 19/65/CEE, la Commission est compétente pour appliquer, par voie de règlement, l'article 81, paragraphe 3 (ex-article 85, paragraphe 3), du traité à certaines catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées correspondantes tombant sous le coup de l'article 81, paragraphe 1.
2. L'expérience acquise jusqu'à présent permet de définir une catégorie d'accords verticaux dont on peut considérer qu'ils remplissent normalement les conditions prévues à l'article 81, paragraphe 3.
3. Cette catégorie comprend les accords verticaux pour l'achat ou la vente de biens ou de services lorsque ces accords sont conclus entre entreprises non concurrentes, entre certaines entreprises concurrentes ou par certaines associations de détaillants de biens. Elle inclut aussi des accords verticaux contenant des dispositions accessoires sur la cession ou l'utilisation de droits de propriété intellectuelle ; pour l'application du présent règlement, le terme accords verticaux comprend les pratiques concertées correspondantes.
4. Il n'est pas nécessaire, pour l'application de l'article 81, paragraphe 3, par voie de règlement, de définir les accords verticaux qui sont susceptibles de tomber sous le coup de l'article 81, paragraphe 1. L'évaluation individuelle d'accords au titre de l'article 81, paragraphe 1, exige la prise en compte de plusieurs facteurs, en particulier la structure de marché du côté de l'offre et de la demande.
5. Il y a lieu de limiter le bénéfice de l'exemption par catégorie aux accords verticaux dont on peut présumer avec suffisamment de certitude qu'ils remplissent les conditions prévues à l'article 81,

(1) JO 36 du 6 mars 1965, p. 533/65.

(2) JO L 148 du 15 juin 1999, p. 1.

(3) JO C 270 du 24 septembre 1999, p. 7.

paragraphe 3.

6. Les accords verticaux relevant de la catégorie définie dans le présent règlement peuvent améliorer l'efficacité économique à l'intérieur d'une chaîne de production ou de distribution grâce à une meilleure coordination entre les entreprises participantes ; ils peuvent en particulier entraîner une diminution des coûts de transaction et de distribution des parties et assurer un niveau optimal de leurs investissements et de leurs ventes.
7. La probabilité que de tels gains d'efficacité l'emportent sur les éventuels effets anticoncurrentiels des restrictions contenues dans les accords verticaux dépend du pouvoir de marché des entreprises concernées et, dès lors, du degré de concurrence des autres fournisseurs de biens et de services que l'acheteur considère comme interchangeables ou substituables en raison de leurs caractéristiques, de leur prix et de l'usage auquel ils sont destinés.
8. On peut présumer, lorsque la part que le fournisseur détient sur le marché pertinent ne dépasse pas 30 %, que les accords verticaux qui ne contiennent pas certaines restrictions ayant des effets anticoncurrentiels graves ont généralement pour effet d'améliorer la production ou la distribution et de réserver aux consommateurs une partie équitable du profit qui en résulte ; dans le cas d'accords verticaux qui contiennent des obligations de fourniture exclusive, c'est la part de marché de l'acheteur qu'il y a lieu de prendre en considération afin de déterminer l'effet global de ces accords sur le marché.
9. Il n'est pas possible de présumer que, au-dessus du seuil de part de marché de 30 %, les accords verticaux tombant sous le coup de l'article 81, paragraphe 1, entraînent en général des avantages objectifs de caractère et de taille de nature à compenser les inconvénients que ces accords produisent sur la concurrence.
10. Le présent règlement ne doit pas exempter des accords verticaux contenant des restrictions qui ne sont pas indispensables pour atteindre les effets positifs mentionnés ci-dessus ; en particulier des accords verticaux contenant certains types de restrictions ayant des effets anticoncurrentiels graves, comme l'imposition d'un prix de vente minimal ou d'un prix de vente fixe ou certains types de protection territoriale, doivent être exclus du bénéfice de l'exemption par catégorie prévue par le présent règlement, quelle que soit la part de marché des entreprises concernées.
11. Afin de garantir l'accès au marché pertinent ou de prévenir la collusion sur ce marché, l'exemption par catégorie doit être subordonnée à certaines conditions. À cette fin, l'exemption des obligations de non-concurrence doit être limitée aux obligations qui ne dépassent pas une certaine durée ; pour les mêmes raisons, toute obligation directe ou indirecte, imposant aux membres d'un système de distribution sélective de ne pas vendre des marques de fournisseurs concurrents déterminés doit être exclue du bénéfice du présent règlement.
12. Le seuil de part de marché, l'exclusion de certains accords verticaux de l'exemption prévue par le présent règlement ainsi que les conditions auxquelles il subordonne l'exemption assurent en général que les accords auxquels s'applique l'exemption par catégorie ne donneront pas la possibilité aux entreprises participantes d'éliminer la concurrence pour une partie substantielle des produits en cause.
13. Dans des cas particuliers où les accords qui relèvent du présent règlement ont cependant des effets incompatibles avec l'article 81, paragraphe 3, la Commission peut retirer le bénéfice de l'exemption par catégorie. Ceci peut en particulier se produire lorsque l'acheteur a un pouvoir de marché important sur le marché en cause sur lequel il revend les biens ou fournit les services ou lorsque des réseaux parallèles d'accords verticaux produisent des effets similaires qui restreignent de manière significative l'accès au marché en cause ou la concurrence sur ce marché ; de tels effets cumulatifs peuvent par exemple se produire dans les cas de distribution sélective ou d'obligations de non-concurrence.

14. Le règlement n° 19/65/CEE habilite les autorités compétentes des états membres à retirer le bénéfice de l'exemption par catégorie aux accords verticaux ayant certains effets incompatibles avec les conditions posées par l'article 81, paragraphe 3, lorsque ces effets sont perceptibles sur l'ensemble ou une partie du territoire de ces états membres, et que ce territoire présente les caractéristiques d'un marché géographique distinct ; les états membres doivent s'assurer que l'exercice de ce pouvoir de retrait ne porte pas préjudice à l'application uniforme, dans tout le marché commun, des règles de concurrence communautaires et au plein effet des actes pris en application de ces règles.
15. Pour renforcer le contrôle des réseaux parallèles d'accords verticaux qui ont des effets restrictifs similaires et qui couvrent plus de 50 % d'un marché donné, la Commission peut déclarer le présent règlement inapplicable à des accords verticaux contenant des restrictions déterminées qui sont pratiquées sur le marché concerné, restaurant ainsi la pleine application de l'article 81 à l'égard de ces accords.
16. Le présent règlement s'applique sans préjudice de l'application de l'article 82.
17. Conformément au principe de primauté du droit communautaire, aucune mesure prise en application du droit national de la concurrence ne doit porter préjudice à l'application uniforme des règles communautaires de concurrence sur le marché commun et à l'effet utile de toute mesure prise en application de ces règles, y compris le présent règlement.

A ARRÊTÉ LE PRÉSENT RÈGLEMENT :

Article premier

Pour l'application du présent règlement :

- a) des "entreprises concurrentes" sont des fournisseurs actuels ou potentiels sur le même marché de produits ; le marché de produits comprend les biens ou services que l'acheteur considère comme interchangeable ou substituables avec les biens ou services contractuels en raison de leurs caractéristiques, de leur prix et de l'usage auquel ils sont destinés ;
- b) "obligation de non-concurrence" signifie toute obligation directe ou indirecte interdisant à l'acheteur de fabriquer, d'acheter, de vendre ou de revendre des biens ou des services qui sont en concurrence avec les biens ou les services contractuels, ou toute obligation directe ou indirecte imposant à l'acheteur d'acquiescer auprès du fournisseur ou d'une autre entreprise désignée par le fournisseur plus de 80 % de ses achats annuels en biens ou en services contractuels et en biens et en services substituables sur le marché pertinent, calculés sur la base de la valeur des achats qu'il a effectués au cours de l'année civile précédente ;
- c) "obligation de fourniture exclusive" signifie toute obligation directe ou indirecte imposant au fournisseur de ne vendre les biens ou les services désignés dans l'accord qu'à un acheteur à l'intérieur de la Communauté en vue d'un usage déterminé ou de la revente ;
- d) un "système de distribution sélective" est un système de distribution dans lequel le fournisseur s'engage à vendre les biens ou les services contractuels, directement ou indirectement, uniquement à des distributeurs sélectionnés sur la base de critères définis, et dans lequel ces distributeurs s'engagent à ne pas vendre ces biens ou ces services à des distributeurs non agréés ;
- e) les "droits de propriété intellectuelle" comprennent les droits de propriété industrielle, les droits d'auteur et les droits voisins ;
- f) les "savoir-faire" signifie un ensemble secret, substantiel et identifié d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du fournisseur et testées par celui-ci ; dans ce contexte, "secret" signifie que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants, n'est pas généralement connu ou facilement accessible ; "substantiel" signifie que le savoir-faire doit inclure des informations indispensables

bles pour l'acheteur aux fins de l'utilisation, de la vente ou de la revente des biens ou des services contractuels ; "identifié" signifie que le savoir-faire doit être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité ;

g) par "acheteur", on entend : une entreprise qui, en vertu d'un accord tombant sous le coup de l'article 81, paragraphe 1, du traité, vend des biens ou des services pour le compte d'une autre entreprise.

Article 2

1. Conformément à l'article 81, paragraphe 3, du traité, et sous réserve des dispositions du présent règlement, l'article 81, paragraphe 1, du traité est déclaré inapplicable aux accords ou pratiques concertées qui sont conclus entre deux ou plus de deux entreprises dont chacune opère, aux fins de l'accord, à un niveau différent de la chaîne de production ou de distribution, et qui concernent les conditions dans lesquelles les parties peuvent acheter, vendre ou revendre certains biens ou services (ci-après dénommés "accords verticaux").

La présente exemption s'applique dans la mesure où ces accords contiennent des restrictions de concurrence tombant sous le coup de l'article 81, paragraphe 1 (ci-après dénommées "restrictions verticales").

2. L'exemption prévue au paragraphe 1 s'applique uniquement aux accords verticaux conclus entre une association d'entreprises et ses membres, ou entre une telle association et ses fournisseurs, si tous ses membres sont détaillants de biens et sous réserve qu'aucun des membres individuels de cette association, conjointement avec ses entreprises liées, ne réalise un chiffre d'affaires annuel total qui dépasse 50 millions d'euros ; des accords verticaux conclus par ces associations sont couverts par le présent règlement sans préjudice de l'application de l'article 81 aux accords horizontaux conclus par les membres de l'association et aux décisions adoptées par l'association.

3. L'exemption prévue au paragraphe 1 s'applique aux accords verticaux contenant des dispositions concernant la cession à l'acheteur ou l'utilisation par l'acheteur de droits de propriété intellectuelle à condition que ces dispositions ne constituent pas l'objet principal de tels accords et qu'elles soient directement liées à l'utilisation, la vente ou la revente de biens ou de services par l'acheteur ou ses clients. L'exemption s'applique auxdites dispositions sous réserve qu'en relation avec les biens ou les services contractuels, elles ne comportent pas de restrictions de concurrence ayant un objet ou un effet identique à celui de restrictions verticales non exemptées en vertu du présent règlement.

4. L'exemption prévue au paragraphe 1 ne s'applique pas aux accords verticaux conclus entre entreprises concurrentes ; toutefois, l'exemption s'applique lorsque des entreprises concurrentes concluent entre elles un accord vertical non réciproque et que :

- a) le chiffre d'affaires annuel total de l'acheteur ne dépasse pas 100 millions d'euros ou que
- b) le fournisseur est un producteur et un distributeur de biens alors que l'acheteur est un distributeur qui ne fabrique pas des biens concurrents des biens contractuels ou que
- c) le fournisseur est un prestataire de services à plusieurs niveaux du commerce alors que l'acheteur ne fournit pas de services concurrents au niveau du commerce où il achète les services contractuels.

5. Le présent règlement ne s'applique pas aux accords verticaux faisant l'objet d'un autre règlement d'exemption par catégorie.

Article 3

1. Sous réserve du paragraphe 2 du présent article, l'exemption prévue à l'article 2 s'applique à condition que la part du marché détenue par le fournisseur ne dépasse pas 30 % du marché pertinent sur lequel il vend les biens ou services contractuels.

2. Dans le cas d'accords verticaux contenant des obligations de fourniture exclusive, l'exemption prévue à l'article 2 s'applique à condition que la part du marché détenue par l'acheteur ne dépasse pas 30 % du marché pertinent sur lequel il achète les biens ou les services contractuels.

Article 4

L'exemption prévue à l'article 2 ne s'applique pas aux accords verticaux qui, directement ou indirectement, isolément ou cumulés avec d'autres facteurs sous le contrôle des parties, ont pour objet :

- a) la restriction de la capacité de l'acheteur de déterminer son prix de vente, sans préjudice de la possibilité pour le fournisseur d'imposer un prix de vente maximal ou de recommander un prix de vente, à condition que ces derniers n'équivalent pas à un prix de vente fixe ou minimal à la suite d'une pression exercée par l'une des parties ou de mesures d'incitation prises par elle ;
- b) la restriction concernant le territoire dans lequel, ou la clientèle à laquelle, l'acheteur peut vendre les biens ou services contractuels, sauf :
 - la restriction des ventes actives vers un territoire exclusif ou à une clientèle exclusive réservés au fournisseur ou concédés par le fournisseur à un autre acheteur, lorsqu'une telle restriction ne limite pas les ventes de la part des clients de l'acheteur,
 - la restriction des ventes aux utilisateurs finals par un acheteur qui opère en tant que grossiste sur le marché,
 - la restriction des ventes par les membres d'un système de distribution sélective aux distributeurs non agréés et
 - la restriction de la capacité de l'acheteur de vendre des composants destinés à l'incorporation à des clients qui pourraient utiliser ces composants pour la fabrication de biens similaires à ceux produits par le fournisseur des composants ;
- c) la restriction des ventes actives ou des ventes passives aux utilisateurs finals par les membres d'un système de distribution sélective qui opèrent en tant que détaillants sur le marché, sans préjudice de la possibilité d'interdire à un membre du système d'opérer à partir d'un lieu d'établissement non autorisé ;
- d) la restriction des livraisons croisées entre distributeurs à l'intérieur d'un système de distribution sélective, y compris entre les distributeurs opérant à des stades différents du commerce ;
- e) la restriction convenue entre un fournisseur de composants et un acheteur qui incorpore ces composants lorsque le fournisseur est restreint dans la vente de ces composants en tant que pièces détachées à des utilisateurs finals ou à des réparateurs ou à d'autres prestataires de services qui n'ont pas été désignés par l'acheteur pour la réparation ou l'entretien de ses biens.

Article 5

L'exemption prévue à l'article 2 ne s'applique à aucune des obligations suivantes contenues dans des accords verticaux :

- a) toute obligation directe ou indirecte de non-concurrence, dont la durée est indéterminée ou dépasse cinq ans ; une obligation de non-concurrence tacitement renouvelable au-delà d'une période de cinq ans doit être considérée comme ayant été conclue pour une durée indéterminée ; cette limitation de la durée à cinq ans n'est toutefois pas applicable lorsque les biens ou services contractuels sont vendus par l'acheteur à partir de locaux et de terrains dont le fournisseur est propriétaire ou que le fournisseur loue à des tiers non liés à l'acheteur, à condition que la durée de ces obligations de non-concurrence ne dépasse pas la période d'occupation des locaux et des terrains par l'acheteur ;
- b) toute obligation directe ou indirecte interdisant à l'acheteur, à l'expiration de l'accord, de

fabriquer, d'acheter, de vendre ou de revendre des biens ou des services, sauf si cette obligation :

- concerne des biens ou des services qui sont en concurrence avec les biens ou services contractuels et
- est limitée aux locaux et aux terrains à partir desquels l'acheteur a opéré pendant la durée du contrat et
- est indispensable à la protection d'un savoir-faire transféré par le fournisseur à l'acheteur,

à condition que la durée d'une telle obligation de non-concurrence soit limitée à un an à compter de l'expiration de l'accord ; la présente obligation ne porte pas atteinte à la possibilité d'imposer, pour une durée indéterminée, une restriction à l'utilisation et à la divulgation d'un savoir-faire qui n'est pas tombé dans le domaine public ;

c) toute obligation directe ou indirecte imposée aux membres d'un système de distribution sélective de ne pas vendre des marques de fournisseurs concurrents déterminés.

Article 6 Conformément à l'article 7, paragraphe 1, du règlement n° 19/65/CEE, la Commission peut retirer le bénéfice de l'application du présent règlement si elle constate que, dans un cas déterminé, des accords verticaux exemptés en vertu du présent règlement ont cependant des effets qui sont incompatibles avec les conditions prévues par l'article 81, paragraphe 3, du traité, en particulier lorsque l'accès au marché en cause, ou la concurrence sur celui-ci, est restreint de façon significative par l'effet cumulatif de réseaux parallèles de restrictions verticales similaires pratiquées par des fournisseurs ou des acheteurs concurrents.

Article 7 Lorsque, dans un cas déterminé, des accords verticaux auxquels l'exemption prévue à l'article 2 s'applique produisent des effets incompatibles avec les conditions prévues par l'article 81, paragraphe 3, du traité sur le territoire d'un État membre, ou sur une partie de ce territoire, qui présente toutes les caractéristiques d'un marché géographique distinct, l'autorité compétente de cet État membre peut retirer le bénéfice de l'application du présent règlement sur ce territoire, dans les conditions prévues à l'article 6.

Article 8

1. Conformément à l'article 1^{er} bis du règlement n° 19/65/CEE, la Commission peut déclarer, par voie de règlement, lorsque des réseaux parallèles de restrictions verticales similaires couvrent plus de 50 % d'un marché en cause, que le présent règlement ne s'applique pas aux accords verticaux qui comportent des restrictions spécifiques concernant ce marché.
2. Tout règlement adopté en vertu du paragraphe 1 ne s'applique qu'après au moins six mois à compter de son adoption.

Article 9

1. La part de marché de 30 % prévue à l'article 3, paragraphe 1, est calculée sur la base de la valeur des ventes, sur le marché, des biens ou des services contractuels ainsi que des autres biens ou services vendus par le fournisseur que l'acheteur considère comme interchangeables ou substituables en raison de leurs caractéristiques, de leur prix et de l'usage auquel ils sont destinés ; en l'absence de données relatives à la valeur des ventes sur le marché, la détermination de la part de marché de l'entreprise concernée peut s'effectuer sur la base d'estimations fondées sur d'autres informations fiables relatives au marché, y com-

pris le volume des ventes sur celui-ci. Aux fins de l'application de l'article 3, paragraphe 2, c'est respectivement la valeur des achats sur le marché ou son estimation qui est utilisée pour calculer la part de marché.

2. Aux fins de l'application du seuil de part de marché prévu à l'article 3, les règles suivantes s'appliquent :

- a) la part de marché est calculée sur la base de données relatives à l'année civile précédente ;
- b) la part de marché inclut les biens ou les services fournis aux distributeurs intégrés aux fins de la vente ;

(c) si la part de marché franchit le seuil de 30 %, mais ne dépasse pas 35 %, l'exemption prévue à l'article 2 continue à s'appliquer pendant deux années civiles consécutives suivantes l'année pendant laquelle le seuil a dépassé 30 % ;

(d) si la part de marché franchit le seuil de 30 % et dépasse le seuil de 35 %, l'exemption prévue par l'article 2 continue à s'appliquer pendant une année civile suivant l'année pendant laquelle le niveau de 35 % a été dépassé ;

(e) le bénéfice des points (c) et (d) ne peut pas être combiné de manière à dépasser une période de deux années civiles.

Article 10

1. Le calcul du chiffre d'affaires annuel total au sens de l'article 2, paragraphe 2, et de l'article 2, paragraphe 4, résulte de l'addition du chiffre d'affaires, hors taxes et autres redevances, réalisé au cours de l'exercice précédent par la partie concernée à l'accord vertical et du chiffre d'affaires réalisé par les entreprises qui lui sont liées, en ce qui concerne tous les biens et services. À cette fin, il n'est pas tenu compte des transactions intervenues entre la partie à l'accord vertical et les entreprises qui lui sont liées ni de celles qui sont intervenues entre ces dernières entreprises.

2. L'exemption prévue à l'article 2 reste applicable si, pendant une période de deux exercices consécutifs, le seuil du chiffre d'affaires annuel total n'est pas dépassé de plus de 10 %.

Article 11

1. Pour l'application du présent règlement, les termes "entreprise", "fournisseur" et "acheteur" comprennent leurs entreprises liées respectives.

2. Sont considérées comme entreprises liées :

- a) les entreprises dans lesquelles une partie à l'accord dispose directement ou indirectement de plus de la moitié des droits de vote ou
- du pouvoir de désigner plus de la moitié des membres du conseil de surveillance ou du conseil d'administration ou des organes représentant légalement l'entreprise, ou
- du droit de gérer les affaires de l'entreprise ;

b) les entreprises qui disposent directement ou indirectement dans une entreprise partie à l'accord des droits ou des pouvoirs énumérés au point a) ;

c) les entreprises dans lesquelles une entreprise visée au point b) dispose directement ou indirectement des droits ou des pouvoirs énumérés au point a) ;

(d) les entreprises dans lesquelles une entreprise partie à l'accord et une ou plusieurs des entreprises visées aux points a), b) ou c) ou dans lesquelles deux ou plusieurs de ces dernières entreprises disposent ensemble des droits ou des pouvoirs énumérés au point a) ;

e) les entreprises dans lesquelles des droits ou des pouvoirs énumérés au point a) sont détenus conjointement par :

- des parties à l'accord ou leurs entreprises liées respectives visées aux points a) à d) ou
- une ou plusieurs des parties à l'accord ou une ou plusieurs de leurs entreprises liées visées aux points a) à d) et une ou plusieurs parties tierces.

3. Aux fins de l'application de l'article 3, la part de marché détenue par les entreprises visées au paragraphe 2, point e), du présent article doit être imputée à parts égales à chaque entreprise disposant des droits ou des pouvoirs énumérés au paragraphe 2, point a).

Article 12

(4) JO L 173
du 30.6.1983, p. 1.
(5) JO L 173
du 30.5.1983, p. 5.
(6) JO L 359
du 28.12.1988, p. 46.

1. Les exemptions prévues par les règlements (CEE) n° 1983/83 ⁽⁴⁾, (CEE) n° 1984/83 ⁽⁵⁾ et (CEE) n° 4087/88 ⁽⁶⁾ de la Commission continuent de s'appliquer jusqu'au 31 mai 2000.
2. L'interdiction énoncée à l'article 81, paragraphe 1, du traité ne s'applique pas, pendant la période du 1^{er} juin 2000 au 31 décembre 2001, aux accords déjà en vigueur au 31 mai 2000 qui ne remplissent pas les conditions d'exemption prévues par le présent règlement, mais qui remplissent les conditions d'exemption prévues par les règlements (CEE) n° 1983/83, (CEE) n° 1984/83 ou (CEE) n° 4087/88.

Article 13

Le présent règlement entre en vigueur le 1^{er} janvier 2000.

Il est applicable à partir du 1^{er} juin 2000, à l'exception de l'article 12, paragraphe 1, qui est applicable à partir du 1^{er} janvier 2000.

Le présent règlement expire le 31 mai 2010.

Le présent règlement est obligatoire dans tous ses éléments et directement applicable dans tout État membre.

Fait à Bruxelles, le 22 décembre 1999.

Par la Commission – Mario MONTI – Membre de la Commission

Code de déontologie européen de la franchise



Préface

Ce **Code de déontologie européen de la franchise** est la remise à jour du code créé en 1972 par l'European Franchise Federation (EFF).

Chaque fédération ou association nationale de l'EFF a participé à sa rédaction et en assure la promotion, l'interprétation et l'adaptation utiles dans son propre pays.

Ce **Code de déontologie** se veut être un code des bons usages et de bonne conduite des utilisateurs de la franchise en Europe.

[1] Définition de la franchise

La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes (1), le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept (2) du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire(3), et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet.

Voir les annexes numérotées de 1 à 15 à la fin du texte

Le **savoir-faire** est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié.

- **Secret**, le fait que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants, ne soit pas généralement connu ou facilement accessible : cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du savoir-faire doive être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur.
- **Substantiel**, le fait que le savoir-faire doive inclure une information indispensable pour la vente de produits ou la prestation de services aux utilisateurs finaux et notamment pour la présentation des produits pour la vente, la transformation des produits en liaison avec la prestation de services, les relations avec la clientèle, et la gestion administrative et financière ; le savoir-faire doit être utile pour le franchisé en étant susceptible, à la date de conclusion de l'accord, d'améliorer la position concurrentielle du franchisé, en particulier en améliorant ses résultats ou en l'aidant à entrer sur un nouveau marché.
- **Identifié**, le fait que le savoir-faire doive être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité ; la description du savoir-faire peut être faite dans l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée.

[2] Les principes directeurs

2.1. Le **franchiseur** est l'initiateur d'un "Réseau de franchise" constitué du franchiseur et des franchisés et dont il a vocation à assurer la pérennité (4).

2.2. Le franchiseur devra :

- a). avoir mis au point et exploité avec succès un **concept** pendant une période raisonnable et dans au moins une unité pilote avant le lancement du réseau (5),
- b). être titulaire des droits sur les **signes de ralliement** de la clientèle : enseigne, marques et autres signes distinctifs (6) (7),
- c). apporter à ses franchisés une formation initiale et leur apporter continuellement une assistance commerciale et/ou technique pendant toute la durée du contrat.

2.3. Le franchisé devra :

- a). consacrer ses meilleurs efforts au **développement du réseau de franchise** et au maintien de son identité commune et de sa **réputation** (8),
- b). fournir au franchiseur les données opérationnelles vérifiables afin de faciliter la détermination des performances et les états financiers requis pour la direction d'une gestion efficace. Le franchisé autorisera le franchiseur et/ou ses délégués à avoir accès à ses locaux et à sa comptabilité à des heures raisonnables,
- c). ne pas divulguer à des tiers le savoir-faire fourni par le franchiseur ni pendant, ni après la fin du contrat (9).

2.4. Les deux parties devront respecter, de manière continue, les obligations suivantes :

- a). agir de façon **équitable** dans leurs relations mutuelles. Le franchiseur avertira le franchisé par écrit de toute infraction au contrat et lui accordera, si justifié, un délai raisonnable pour la réparer,
- b). résoudre leurs griefs et litiges avec loyauté et bonne volonté, par la **communication** et la négociation directes.

[3] Recrutement, publicité et divulgation

3.1. La **publicité** pour le recrutement de franchisés doit être dépourvue de toute ambiguïté et d'informations trompeuses.

3.2. Tout document publicitaire faisant apparaître directement ou indirectement des résultats financiers prévisionnels du franchisé devra être objectif et vérifiable.

3.3. Afin que le futur franchisé puisse s'engager en toute connaissance de cause, le franchiseur lui fournira une copie du présent **Code de déontologie** ainsi qu'une information complète et écrite concernant les clauses du contrat de franchise – ceci dans un délai raisonnable avant la signature du contrat (10).

3.4. Lorsque le franchiseur propose la signature d'un contrat de réservation, celui-ci respecte les principes suivants :

- a). avant la signature de tout contrat de réservation, le futur franchisé doit se voir remettre les informations écrites quant au contenu de ce contrat ainsi qu'aux dépenses qui en découleront pour le candidat,
- b). si le contrat de franchise est signé, les débours seront remboursés par le franchiseur ou à valoir sur le droit d'entrée s'il y a lieu,
- c). la durée du contrat de réservation doit être précisée,
- d). une clause de dédit réciproque doit être prévue,
- e). le franchiseur peut imposer une clause de non-concurrence et de confidentialité afin d'empêcher le détournement du savoir-faire transmis pendant la durée du contrat de réservation.

[4] Sélection des franchisés

Le franchiseur sélectionne et n'accepte que les franchisés qui, d'après une enquête raisonnable, auraient les compétences requises (formation, qualités personnelles, capacités financières) pour l'exploitation de l'entreprise franchisée (11).

[5] Le contrat de franchise

5.1 Le **contrat de franchise** doit être en conformité avec le droit national, le droit communautaire et le **Code de déontologie**.

Le contrat reflète les intérêts des membres du réseau de franchise, en protégeant les droits de propriété industrielle ou intellectuelle du franchiseur et en maintenant l'identité commune et la réputation du réseau de franchise (12).

Tout contrat et toute convention contractuelle gérant les relations franchiseur-franchisé est rédigé ou traduit par un traducteur assermenté dans la langue officielle du pays dans lequel le franchisé est établi, des copies du contrat signé seront immédiatement remises au franchisé.

5.2. Le contrat de franchise définit sans ambiguïté **les obligations et les responsabilités respectives des parties** ainsi que toutes autres clauses matérielles de la collaboration.

5.3. **Les points essentiels** minima du contrat sont les suivants :

- les droits du franchiseur,
- les droits du franchisé,
- les biens et/ou services fournis au franchisé,
- les obligations du franchiseur (13),
- les obligations du franchisé,
- les conditions financières pour le franchisé,
- la durée du contrat, fixée de façon à permettre au franchisé l'amortissement des investissements spécifiques à la franchise,
- les conditions de renouvellement, s'il y a lieu, du contrat (14),
- les conditions dans lesquelles pourront s'opérer la cession ou le transfert des droits découlant du contrat et les conditions de préemption du franchiseur,
- les conditions d'utilisation par le franchisé des signes de ralliement de la clientèle appartenant au franchiseur : enseigne, marque, marque de service, logo et tous signes distinctifs,
- le droit du franchiseur de faire évoluer son concept de franchise,
- les clauses de résiliation du contrat,
- les clauses prévoyant la récupération par le franchiseur de tout élément corporel ou incorporel lui appartenant en cas de cessation du contrat avant l'échéance prévue (15).

[6] Master franchise

Ce **Code de déontologie** ne s'applique pas aux relations entre le franchiseur et son master-franchisé. En revanche, il s'applique aux relations entre le master-franchisé et ses franchisés.

Annexes

(1) Le franchisé est responsable des moyens humains et financiers qu'il engage et responsable, à l'égard des tiers, des actes accomplis dans le cadre de l'exploitation de la franchise. Il a une obligation de collaborer loyalement à la réussite du réseau auquel il a adhéré.

(2) Le concept est la conjonction originale de trois éléments :

- la propriété ou le droit d'usage de signes de ralliement de la clientèle : marque de fabrique de commerce ou de services, enseigne, raison sociale, nom commercial, signes et symboles, logos ;
- l'usage d'une expérience, d'un savoir-faire ;
- une collection de produits, de services et/ou de technologies brevetées ou non, qu'il a conçus, mis au point, agréés ou acquis.

(3) Le savoir-faire:

Le franchiseur garantit au franchisé la jouissance d'un tel savoir-faire qu'il entretient et développe.

Le franchiseur par une information et une formation adaptées le transmet au franchisé et en contrôle l'application et le respect. Le franchiseur encourage la remontée d'information des franchisés afin d'améliorer le savoir-faire. Dans les périodes précontractuelle, contractuelle et postcontractuelle, le franchiseur empêche toute utilisation et toute transmission de savoir-faire, en particulier à l'égard de réseaux concurrents, pouvant porter préjudice au réseau de franchise.

(4) Le réseau de franchise est constitué du franchiseur et des franchisés.

Le réseau de franchise, par son organisation et son développement, contribue à améliorer la production et/ou la distribution des produits et/ou services ou à promouvoir le progrès technique et économique tout en réservant aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte. Le franchiseur doit favoriser un dialogue permanent et structuré entre son organisation et les franchisés en favorisant des instances de concertation. Le franchisé doit s'impliquer dans la vie du réseau et contribuer à l'intérêt général du réseau. La marque du franchiseur, symbole de l'identité et de la réputation du réseau, constitue la garantie de la qualité du service rendu au consommateur. Cette garantie est assurée par la transmission et le contrôle du respect d'un savoir-faire et la mise à disposition d'une gamme homogène de produits et/ou de services et/ou de technologies. Le franchiseur s'assure que le franchisé, par une signalisation adéquate, fait connaître sa nature d'entrepreneur juridiquement indépendant.

(5) Il appartiendra au franchiseur de consacrer à la promotion de sa marque, à la recherche et à l'innovation, les moyens humains et financiers permettant d'assurer le développement et la pérennité de son concept.

(6) Les droits sur les signes de ralliement doivent être d'une durée au moins égale à la durée du contrat.

(7) L'image de marque

Le franchiseur garantit au franchisé la jouissance de signes de ralliement de la clientèle mis à sa disposition. Il doit notamment lui garantir la validité de ses droits sur la ou les marques dont l'usage est conféré à quelque titre que ce soit, au franchisé. Le franchiseur entretient et développe l'image de marque. Le franchiseur veille au respect par le franchisé des prescriptions d'utilisation de la marque et des autres signes de ralliement mis contractuellement à sa disposition. A l'issue du contrat, le franchiseur s'assurera de la non-utilisation des signes de ralliement de la clientèle par l'ancien franchisé. En cas d'exclusivité de l'utilisation de la marque sur un territoire donné, le franchiseur en précise les modalités : objet, portée. Le franchiseur s'assure par tout moyen que la collection de produits et/ou de services et/ou de technologies offerts au consommateur est bien conforme à l'image de marque et ce au moyen d'une clause d'achats exclusifs pour les systèmes qui le justifieraient et en particulier lorsque les produits portent la marque du franchiseur.

(8) Le franchisé doit, quelles que soient les circonstances, agir loyalement à l'égard de tout franchisé du réseau ainsi qu'à l'égard du réseau lui-même. Le franchisé est responsable avec le franchiseur de la force du réseau.

(9) A cet égard, le contrat pourra prévoir une clause de non-concurrence en cours ou en fin de contrat dont la durée, la portée et l'objet sont déterminés pour tenir compte de l'intérêt du réseau.

(10) Le futur franchisé en possession des informations prévues par l'article premier de la loi du 31 décembre 1989 et par son décret d'application, a la responsabilité de les analyser précisément afin d'intégrer ces éléments dans son projet d'entreprise dont il est pleinement responsable.

(11) Le futur franchisé se doit d'être loyal quant aux informations qu'il fournit au franchiseur sur son expérience, ses capacités financières, sa formation, en vue d'être sélectionné.

(12) Les relations contractuelles :

Le franchiseur et les franchisés savent qu'ils collaborent dans un système où leurs intérêts sont liés, tant à court qu'à terme plus long. La souplesse du système et le sens des responsabilités de chacun ont fait le succès de la franchise. Les relations entre les partenaires doivent donc permettre de suivre les évolutions nécessaires à améliorer le fonctionnement du réseau de franchise et la satisfaction du consommateur. Le franchiseur établit le contrat écrit qui énonce de façon complète et précise les droits, obligations et responsabilités des parties. Le contrat doit traduire la stratégie du réseau de franchise. Il comporte l'indication des moyens nécessaires pour atteindre la réalisation du concept de franchise. Le contrat n'impose pas aux parties intéressées de restrictions qui ne soient pas nécessaires pour atteindre les objectifs. L'équilibre du contrat est apprécié d'une façon globale en fonction de l'intérêt du réseau de franchise. Le cadre contractuel permet l'expression d'un dialogue permanent et favorise les solutions de conciliation.

(13) En qualité de responsable de l'identité et de la réputation du réseau, le franchiseur s'efforce, en proportion de ses moyens et des buts recherchés, de :

1. Définir des normes de qualité et veiller ou faire veiller à leur respect par les franchisés vis-à-vis du consommateur
2. Maintenir le franchisé informé de l'existence de sa responsabilité, spécifique à la franchise, à l'égard du consommateur, en qualité de commerçant indépendant.
3. Dans les cas où l'activité du réseau de franchise nécessite un paiement d'avance total ou partiel par le consommateur, d'attirer l'attention du franchisé sur la nécessité de garantir le consommateur, soit par sa solvabilité propre, soit par une assurance, une garantie bancaire ou tout autre moyen.

(14) Le franchiseur informe le franchisé avec un préavis suffisant de son intention de ne pas renouveler l'ancien contrat arrivé à son terme ou de ne pas signer un nouveau contrat.

(15) Le franchiseur, ayant indiqué dans le contrat les conditions de reprise et/ou d'utilisation des matériels spécifiques à la franchise, ne recherche pas, par ces conditions, à pénaliser l'ancien franchisé, mais à protéger l'identité et la réputation du réseau de franchise.

Le code des Investissements du 20 août 2001

Ordonnance n° 01-03 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative au Développement de l'investissement.

Article 1 :

La présente ordonnance fixe le régime applicable aux investissements nationaux et étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens et de services ainsi que les investissements réalisés dans le cadre de l'attribution de concession et/ou de licence.

Article 2 :

Il est entendu par investissement au sens de la présente ordonnance ;

1. les acquisitions d'actifs entrant dans le cadre de création d'activités nouvelles, d'extension de capacités de production, de réhabilitation ou de reconstruction ;
2. la participation dans le capital d'une entreprise sous forme d'apports en numéraires ou en nature ;
3. les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale.

Article 3 :

Les investissements visés aux articles 1er et 2 ci-dessus, peuvent bénéficier des avantages de la présente ordonnance. Les conditions d'accès à ces avantages sont fixées par le Conseil national de l'investissement visé à l'article 18 ci-dessous.

Article 4 :

Les investissements sont réalisés librement sous réserve de la législation et des réglementations relatives aux activités réglementées et au respect de l'environnement.

Ces investissements bénéficient de plein droit de la protection et des garanties prévues par les lois et règlements en vigueur.

Les investissements ayant bénéficié d'avantages font l'objet, préalablement à leur réalisation, d'une déclaration d'investissement auprès de l'agence visée à l'article 6 ci-dessous.

Article 5 :

La forme et les modalités de la déclaration d'investissement, de la demande d'avantages et de la décision d'octroi des avantages, sont fixées par voie réglementaire.

Article 6 :

Il est créé, auprès du Chef du Gouvernement, une agence nationale de développement de l'investissement ci-après dénommée "l'Agence".

Article 7 :

L'Agence dispose d'un délai maximum de trente (30) jours à compter de la date de dépôt de la demande d'avantages pour :

- fournir aux investisseurs tous documents administratifs nécessaires à la réalisation de l'investissement ;
- notifier à l'investisseur la décision d'octroi ou de refus des avantages sollicités.

En cas d'absence de réponse ou de contestation de la décision de l'agence, l'investisseur peut introduire un recours auprès de l'autorité de tutelle de l'agence, qui dispose d'un délai maximum de quinze (15) jours pour lui répondre.

La décision de l'agence peut faire l'objet d'un recours juridictionnel.

Article 8 :

La décision de l'agence indique, outre le bénéficiaire, les avantages accordés à celui-ci ainsi que les obligations à sa charge conformément aux dispositions de la présente ordonnance.

Un extrait de la décision de l'agence identifiant le bénéficiaire et les avantages accordés fait l'objet d'une publication au bulletin officiel des annonces légales.

Article 9 :

Outre les incitations fiscales, parafiscales et douanières prévues par le droit commun, les investissements définis aux articles 1er et 2 ci-dessus peuvent bénéficier, au titre de leur réalisation telle que visée à l'article 13 ci-dessous des avantages suivants :

1. application du taux réduit en matière de droits de douane pour les équipements importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
2. franchise de la TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
3. exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement concerné.

Article 10 :

Bénéficient d'avantages particuliers :

1. Les investissements réalisés dans les zones dont le développement nécessite une contribution particulière de l'Etat,
2. ainsi que ceux présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale et notamment lorsqu'ils utilisent des technologies propres susceptibles de préserver l'environnement, de protéger les ressources naturelles, d'économiser l'énergie et de conduire au développement durable.

Les zones visées à l'alinéa 1er, ainsi que les investissements visés à l'alinéa 2 ci-dessus sont définis par le Conseil National de l'Investissement cité à l'article 18 ci-dessous.

Article 11 :

Les investissements réalisés dans les zones citées à l'alinéa 1er de l'article 10 ci-dessus bénéficient des avantages suivants :

1. Au titre de la réalisation de l'investissement :
 - exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement ;
 - application du droit fixe en matière d'enregistrement au taux réduit de deux pour mille (2‰) pour les actes constitutifs et les augmentations de capital ;
 - prise en charge partielle ou totale par l'Etat, après évaluation de l'Agence, des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement ;
 - franchise de la TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement, qu'ils soient importés ou acquis sur le marché local, lorsque ces biens et services sont destinés à la réalisation d'opérations assujetties à la TVA ;
 - application du taux réduit en matière de droits de douane pour les biens importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement.
2. Après constat de mise en exploitation :
 - exonération, pendant une période de dix (10) ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), de l'IRG sur les bénéfices distribués, du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) ;
 - exonération, à compter de la date d'acquisition, de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement pour une période de dix (10) ans ;
 - octroi d'avantages supplémentaires de nature à améliorer et/ou à faciliter l'investissement, tels que le report des déficits et les délais d'amortissement.

Article 12 :

Les investissements visés à l'alinéa 2 de l'article 10 ci-dessus donnent lieu à l'établissement d'une convention passée entre l'agence, pour le compte de l'Etat, et l'investisseur.

La convention est conclue après approbation du Conseil national de l'investissement visé à l'article 18 ci-dessous, et publiée au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Les termes de cette convention doivent être convenus, notamment à l'occasion de l'octroi d'un droit de concession et/ou d'une licence devant se traduire par un investissement éligible à ces avantages.

Article 13 :

Les investissements visés aux articles 1er, 2 et 10 ci-dessus doivent être réalisés dans un délai préalablement convenu lors de la décision d'octroi des avantages. Ce délai commence à courir à dater de la notification de la dite décision sauf décision de l'agence, citée à l'article 6 ci-dessus, fixant un délai supplémentaire.

Article 14 :

Les personnes physiques et morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques et morales algériennes, eu égard aux droits et obligations en relation avec l'investissement.

Les personnes physiques et morales étrangères reçoivent toutes le même traitement sans réserve des dispositions des conventions conclues par l'Etat algérien avec les Etats dont elles sont ressortissantes.

Article 15 :

Les révisions ou abrogations susceptibles d'intervenir à l'avenir ne s'appliquent pas aux investissements réalisés dans le cadre de la présente ordonnance à moins que l'investisseur ne le demande expressément.

Article 16 :

Sauf dans les cas prévus par la législation en vigueur, les investissements réalisés ne peuvent faire l'objet de réquisition par voie administrative.

La réquisition donne lieu à une indemnisation juste et équitable.

Article 17 :

Tout différend entre l'investisseur étranger et l'Etat algérien, résultant du fait de l'investisseur ou d'une mesure prise par l'Etat algérien à l'encontre de celui-ci, sera soumis aux juridictions compétentes sauf conventions bilatérales ou multilatérales conclues par l'Etat algérien relatives à la conciliation et à l'arbitrage ou accord spécifique stipulant une clause compromissoire ou permettant aux parties de convenir d'un compromis par arbitrage ad hoc.

Article 18 :

Il est créé un Conseil national de l'Investissement ci-après dénommé "le Conseil", présidé par le Chef du Gouvernement.

Article 19 :

Le Conseil est chargé notamment de :

- proposer la stratégie et les priorités pour le développement de l'investissement ;
- proposer l'adaptation aux évolutions constatées des mesures initiales pour l'investissement ;
- se prononcer sur les conventions visées à l'article 12 ci-dessus ;
- se prononcer sur les avantages à accorder au titre des investissements visés à l'article 3 ci-dessus ;
- se prononcer, en liaison avec les objectifs d'aménagement du territoire, sur les zones devant bénéficier du régime dérogatoire prévu dans la présente ordonnance ;
- proposer au Gouvernement toutes décisions et mesures nécessaires à la mise en œuvre du dispositif de soutien et d'encouragement de l'investissement ;
- susciter et encourager la création et le développement d'institutions et d'instruments financiers adaptés au financement de l'investissement ;
- traiter de toute autre question en rapport avec la mise en œuvre de la présente ordonnance.

Article 20 :

La composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil sont fixés par voie réglementaire.

Article 21 :

L'Agence visée à l'article 6 ci-dessus et un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'Agence a, notamment, pour missions dans le domaine des investissements et en relation avec les administrations et organismes concernés :

- d'assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements;
- d'accueillir, d'informer et d'assister les investisseurs résidents et non résidents ;
- de faciliter l'accomplissement des formalités constitutives des entreprises et de concrétisation des projets à travers les prestations du guichet unique décentralisé ;
- d'octroyer les avantages liés à l'investissement dans le cadre du dispositif en vigueur ;
- de gérer le fonds d'appui à l'investissement visé à l'article 28 ci-dessous ;
- de s'assurer du respect des engagements souscrits par les investisseurs durant la phase d'exonération ;

L'organisation et le fonctionnement de l'agence sont fixés par voie réglementaire.

Article 22 :

Le siège de l'agence est fixé à Alger, L'agence dispose de structures décentralisées au niveau local.

Elle peut créer des bureaux de représentation à l'étranger.

Le nombre et l'implantation des structures locales et des bureaux à l'étranger sont fixés par voie réglementaire.

Article 23 :

Il est créé, au sein de l'agence, un guichet unique regroupant les administrations et organismes concernés par l'investissement.

Le guichet unique est dûment habilité à fournir les prestations administratives nécessaires à la concrétisation des investissements, objet de la déclaration visée à l'article 4 ci-dessus.

Les décisions du guichet unique sont opposables aux administrations concernées.

Article 24:

Le guichet unique est créé au niveau de la structure décentralisée de l'Agence.

Article 25 :

Le guichet unique s'assure, en relation avec les administrations et les organismes concernés, de l'allègement et de la simplification des procédures et formalités constitutives des entreprises et de réalisation des projets.

Il veille à la mise en œuvre des simplifications et allègements décidés.

Article 26 :

A partir des actifs résiduels des entreprises publiques dissoutes et en vue d'assurer leur valorisation pour le développement de l'investissement, l'Etat constituera un portefeuille foncier et immobilier, dont la gestion est dévolue à l'agence chargée du développement de l'investissement visée à l'article 6 ci-dessus.

Les modalités de mise en œuvre de cet article sont fixées par voie réglementaire.

Article 27 :

L'offre d'assiettes foncières s'effectuera à travers la représentation, au niveau du guichet unique décentralisé, des organismes chargés du foncier destiné à l'investissement.

Article 28 :

Il est créé un Fonds d'appui à l'investissement sous forme d'un compte d'affectation spéciale.
Ce fonds est destiné à financer la prise en charge de la contribution de l'Etat dans le coût des avantages consentis aux investissements, notamment des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement.
La nomenclature des dépenses susceptibles d'être imputées à ce compte est arrêtée par le Conseil national de l'investissement visé à l'article 18 ci-dessus.
Les modalités d'organisation et de fonctionnement de ce Fonds sont fixées par voie réglementaire.

Article 29 :

Sont maintenus les droits acquis par les investisseurs en ce qui concerne les avantages dont ils bénéficient en vertu des législations instituant des mesures d'encouragement aux investissements, lesquels avantages demeurent en vigueur jusqu'à expiration de la durée, et aux conditions pour lesquelles ils ont été accordés.

Article 30 :

Les investissements qui bénéficient des avantages prévus par la présente ordonnance peuvent faire l'objet de transfert ou de cession. Le repreneur s'engage auprès de l'agence à honorer toutes les obligations prises par l'investisseur initial et ayant permis l'octroi des dits avantages, faute de quoi ces avantages sont supprimés.

Article 31 :

Les investissements réalisés à partir d'apports en capital, au moyen de devises librement convertibles, régulièrement cotées par la Banque d'Algérie et dont l'importation est dûment constatée par cette dernière, bénéficient de la garantie de transfert du capital investi et des revenus qui en découlent. Cette garantie porte également sur les produits réels nés de la cession ou de la liquidation, même si ce montant est supérieur au capital initialement investi.

Article 32 :

Les investissements qui bénéficient des avantages de la présente ordonnance font l'objet durant leur période d'exonération d'un suivi de l'agence.
Le suivi de ces investissements est effectué par l'agence en relation avec les administrations et les organismes chargés de veiller au respect des obligations nées du bénéfice des avantages octroyés.

Article 33 :

En cas de non respect des délais de réalisation et des conditions d'octroi des avantages tels que fixés à l'article 13 ci-dessus, ces avantages sont retirés dans les mêmes formes que celles relatives à leur octroi, sans préjudice des autres dispositions légales.

Article 34 :

En attendant la mise en place de l'agence visée à l'article 6 ci-dessus, les dispositions de la présente ordonnance ainsi que les effets induits par la période de transition visée à l'article 29 ci-dessus, sont pris en charge par l'agence de promotion et de soutien de l'investissement (APSI).

Article 35 :

Sont abrogées, à l'exception des lois relatives aux hydrocarbures susvisées, toutes dispositions antérieures contraires à la présente ordonnance, notamment celles relatives au décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

Article 36 :

La présente ordonnance sera publiée au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001.

Abdelaziz BOUTEFLIKA

ANNEXE 6

Le Règlements de la Banque d'Algérie sur la monnaie et le crédit 1990

Règlements Banque d'Algérie 1990

LES REGLEMENTS

ANNEE 1990

- Règlement n° 90-01 du 4 juillet 1990 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.
- Règlement n°90-02 du 8 septembre 1990 fixant les conditions d'ouverture et de fonctionnement des comptes devises des personnes morales.
- Règlement n° 90-03 du 8 septembre 1990 fixant les conditions et transfert des capitaux en Algérie pour financer des activités économiques et de rapatriement de ces capitaux et de leurs revenus.
- Règlement n° 90-04 du 8 septembre 1990 relatif à l'agrément et à l'installation des concessionnaires et grossistes en Algérie.
- Règlement n°90-05 du 30 décembre 1990 portant institution d'une convertibilité partielle du dinar au moyen de placements obligatoires.
- Règlement n° 90-06 du 30 décembre 1990 instituant un "Fonds de stabilisation des changes".

REGLEMENT N° 90-03 DU 8 SEPTEMBRE 1990 FIXANT LES CONDITIONS DE TRANSFERT DE CAPITAUX EN ALGERIE POUR FINANCER DES ACTIVITES ECONOMIQUES ET DE RAPATRIEMENT DE CES CAPITAUX ET DE LEURS REVENUS

Le Gouverneur de la Banque d'Algérie,

- Vu la Loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit et notamment ses articles 32 à 41, 44 alinéa k à 50, 181 à 186 et 189,

- Vu le Décret Présidentiel du 15 Avril 1990 portant nomination du Gouverneur de la Banque d'Algérie,

- Vu les Décrets Présidentiels du 14 Mai 1990 portant nomination de Vice-Gouverneurs de la Banque d'Algérie,

- Vu le Décret Exécutif du 14 Mai 1990 portant désignation de membres titulaires et suppléants au Conseil de la Monnaie et du Crédit,

Après délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit au cours de sa réunion du 8 Septembre 1990,

Promulgue le Règlement dont la teneur suit :

Article 32 : Pour l'acceptation des dossiers de domiciliation et de tout engagement devant entraîner paiement par transfert de devises vers l'étranger, l'intermédiaire agréé doit tenir compte notamment :

- de la surface financière et des garanties de solvabilité que son client présente ;
- de la capacité du client à mener l'opération de commerce extérieur dans les meilleures conditions et conformément aux règles et aux usages en vigueur dans le commerce international ;
- de la régularité de l'opération concernée au regard des réglementations régissant le change et le commerce extérieur.

Article 33 : Les importations et exportations d'équipement et/ou de matériel sous la forme de crédit-bail (leasing) sont assimilées à des importations ou exportations à paiement différé. Elles obéissent en conséquence aux conditions de domiciliation et de paiement applicables à ces opérations.

VI - Des règles relatives au paiement des importations et des exportations de services

Article 34 : Les opérations d'échange de services entre l'Algérie et les pays étrangers doivent faire l'objet d'une domiciliation de contrats y afférents, au même titre que les opérations d'échange de marchandises.

Article 35 : Les droits et obligations se rattachant aux transferts et rapatriements sur marchandises s'appliquent aux opérations d'échange de services.

Article 36 : Les services pouvant faire l'objet d'importation sans autorisation préalable sont :

- les services de transport et d'assurance directement liés aux importations et/ou aux exportations de marchandises ;
- les contrats d'assistance technique ou de fourniture de services impliquant des prestations de formation, de montage, de maintenance d'équipements et de mise en place de systèmes industriels, connexes à l'importation d'équipements ou à la réalisation d'ensembles industriels ;
- les opérations d'assurance et de réassurance contractées par les compagnies d'assurances résidentes.

Article 37 : L'importation de catégories de services non énumérées ci-dessus :

- fait l'objet de textes particuliers qui en définissent les conditions et modalités ;
- ou est soumise, à défaut, à l'autorisation préalable de la Banque d'Algérie.

Article 38 : Les conditions applicables au transport international de voyageurs font l'objet d'une réglementation spécifique.

Article 39 : Les paiements au titre d'importation de services sont effectués par les banques et établissements financiers, intermédiaires agréés à partir de leurs propres ressources en devises ou de celles acquises auprès de leurs clients ou auprès de la Banque d'Algérie.

Article 40 : Tous les services payés par débit de comptes devises de l'importateur peuvent faire l'objet de domiciliation sans autorisation préalable.

Article 41 : Sauf exclusion expresse, toutes les catégories de services peuvent faire l'objet d'une exportation.

Les règles de domiciliation de contrats d'exportation de services, d'encaissement et de rapatriement de leurs produits sont les mêmes que celles relatives à l'exportation de marchandises.

Article 42 : D'autres transferts de fonds peuvent intervenir dans le cadre d'une réglementation spécifique qui en définit les modalités et conditions.

Article 43 : Les dispositions du règlement n°92-04 du 22 mars 1992 relatif au contrôle des changes ainsi que toutes celles contraires au présent règlement sont abrogées.

REGLEMENT N°95-08 DU 23 DECEMBRE 1995 RELATIF AU MARCHÉ DES CHANGES

Le Gouverneur de la Banque d'Algérie,

- Vu la Loi n°90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit notamment ses articles 44 alinéa "k", 47, 55, 97 à 99 et 181 à 192 ;
- Vu le Décret Présidentiel du 21 Juillet 1992 portant nomination du Gouverneur de la Banque d'Algérie ;
- Vu les Décrets Présidentiels du 14 Mai 1990 portant nomination de Vice-Gouverneurs de la Banque d'Algérie ;
- Vu le Décret Exécutif du 1er Juillet 1991 portant désignation de membres titulaires et suppléants au Conseil de la Monnaie et du Crédit ;
- Vu le Règlement n°91-04 du 16 Mai 1991 relatif à l'encaissement des recettes d'exportation d'hydrocarbures ;
- Vu le Règlement n°91-09 du 14 Août 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers ;
- Vu le Règlement n°92-04 du 22 Mars 1992 relatif au contrôle des changes ;
- Vu le Règlement n°95-03 du 6 Mars 1995 modifiant et complétant le Règlement n°91-04 du 16 Mai 1991 relatif à l'encaissement des recettes d'exportation d'hydrocarbures ;
- Vu le Règlement n°95-04 du 20 Avril 1995 modifiant et complétant le Règlement n°91-09 du 14 Août 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers ;

- Vu le Règlement n°95-07 du 23 Décembre 1995 modifiant et remplaçant le Règlement n°92-04 du 22 Mars 1992 relatif au contrôle des changes ;

- Vu la délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit en date du 23 Décembre 1995.

Promulgue le Règlement dont la teneur suit :

Article 1^{er} : La Banque d'Algérie institue un marché interbancaire des changes. Les banques et établissements financiers interviennent sur ce marché dans le cadre d'un dispositif décentralisé dont les règles de fonctionnement seront fixées par une instruction de la Banque d'Algérie.

Article 2 : Le marché interbancaire des changes est un marché entre banques et établissements financiers, intermédiaires agréés. Il regroupe toutes les opérations de change au comptant ou à terme entre monnaie nationale et devises étrangères librement convertibles.

La Banque d'Algérie peut intervenir sur le marché interbancaire des changes.

Le marché interbancaire des changes peut, par instruction de la Banque d'Algérie, être élargi aux institutions financières non bancaires.

La Banque d'Algérie peut agréer toute institution ou agent de change pour traiter d'opérations de change entre monnaie nationale et devises étrangères librement convertibles.

Ledit agrément précise expressément la (ou les) catégorie(s) d'opérations autorisées.

Article 3 : La Banque d'Algérie laisse à la disposition des intermédiaires agréés, certaines catégories de ressources en devises.

En contre partie, les intermédiaires agréés sont tenus d'utiliser ces ressources, pour la couverture des engagements avec l'étranger contractés régulièrement par eux-mêmes ou par leur clientèle, au titre notamment des opérations visées à l'article 5 ci-dessous.

Article 4 : Les ressources en devises laissées à la disposition des intermédiaires agréés sont :

- les recettes provenant des exportations hors hydrocarbures et produits miniers, à l'exclusion de la partie revenant à l'exportateur conformément à la réglementation en vigueur ;
- les sommes provenant de tout crédit financier ou d'emprunt en devises contracté par les intermédiaires agréés pour leur besoin propre ou pour celui de leur clientèle ;
- les sommes provenant d'achats effectués sur le marché des changes ;
- toute autre ressource que définira, en tant que de besoin, la Banque d'Algérie.

Article 5 : Ces ressources doivent être utilisées pour couvrir les opérations courantes de l'intermédiaire agréé ou de sa clientèle à savoir :

- le refinancement et les avances sur recettes provenant des exportations hors hydrocarbures et produits miniers ;
- la couverture d'acomptes non finançables relatifs aux contrats d'importation ;
- la couverture, en cash, d'importations de biens ou de services ne bénéficiant pas de financement extérieur ;
- le paiement des échéances de dettes extérieures ;
- toutes autres obligations de paiement conformes à la réglementation.

Article 6 : Les banques et établissements financiers, intermédiaires agréés sont autorisés à prendre des positions de change.

Peuvent également prendre des positions de change, les institutions financières non bancaires admises, au titre de l'alinéa 3 de l'article 2 du présent Règlement, à intervenir sur le marché interbancaire des changes.

Les ressources laissées à la disposition de ces intermédiaires agréés doivent obéir à une gestion prudente.

Une Instruction de la Banque d'Algérie fixera les normes relatives aux positions de change.

Article 7 : Dans le cadre de la gestion de ses réserves, la Banque d'Algérie intervient sur le marché au comptant.

Article 8 : Le taux de change des devises se détermine sur le marché interbancaire des changes.

Article 9 : Toutes dispositions contraires au présent Règlement sont abrogées.

I - OBJET DU REGLEMENT

Article 1^{er} : Le présent Règlement a pour objet la mise en application des articles 181 à 186 de la loi numéro 90-10 du 14/04/90, relative à la Monnaie et au Crédit, ci-après appelée "la Loi".

II - DEFINITIONS

Article 2 : Pour les besoins de l'application du présent Règlement, on entend par :

a) Les non résidents visés à l'article 181 de la Loi, toute personne physique ou morale, algérienne ou étrangère, ayant le centre principal de ses intérêts économiques hors d'Algérie depuis deux ans au moins dans un pays entretenant des relations diplomatiques avec l'Algérie. Les non-résidents étrangers devront par ailleurs jouir de la nationalité d'un Etat reconnu par la République Algérienne et avec lequel elle entretient des relations diplomatiques.

b) Les résidents visés à l'article 182 de la Loi, toute personne physique ou morale, algérienne ou étrangère, ayant le centre principal de ses intérêts économiques en Algérie depuis deux ans au moins.

c) Les personnes morales visées aux articles 181 et 182 de la Loi sont toutes entités juridiques, même de droit public, étrangères ou algériennes, ayant un patrimoine propre, jouissant de la capacité civile et du droit d'ester en justice et dont l'objet principal est l'exercice d'une activité économique.

d) Le centre principal des activités économiques, au sens des articles 181 et 182 de la Loi, est déterminé par le fait de réaliser plus de soixante pour cent du chiffre d'affaires hors d'Algérie ou dans ce pays selon le cas, ou, pour les personnes physiques, d'avoir plus de soixante pour cent de son patrimoine et de ses revenus hors d'Algérie ou dans ce pays selon le cas.

Il sera tenu compte du chiffre d'affaires moyen, ou pour les personnes physiques de la moyenne des revenus des deux dernières années, ou d'une moyenne annuelle calculée depuis le début de l'activité si celle-ci n'a pas débuté depuis plus de deux ans.

e) Le financement, au sens des articles 183, 185 et 187 de la Loi, est tout apport en capital ainsi que toute avance sous quelque forme que ce soit d'une durée de plus d'un an.

f) Le rapatriement, au sens des articles 184 et 185 de la Loi, est la sortie de fonds d'Algérie en quelque monnaie étrangère que ce soit au nom et pour compte des bénéficiaires des avis de conformité ou de leur ayant droit.

III. TRANSFERT DE CAPITAUX EN ALGERIE POUR FINANCER DES ACTIVITES ECONOMIQUES

Article 3 : Sont admis au transfert en Algérie les capitaux devant servir à :

a) financer des activités de production de biens et services générant un surplus de devises étrangères ;

b) minimiser le recours à l'importation de biens ou services

c) améliorer la distribution des biens et services ;

d) assurer la maintenance des biens durables et des équipements;

e) assurer des activités de soutien à la rentabilité des services publics de transport, de télécommunication et de distribution d'eau et d'électricité, sous condition préalable de l'accord des autorités concernées de l'Etat.

Article 4 : Avant tout transfert, la personne physique ou morale doit demander au Conseil de la Monnaie et du Crédit de déclarer son financement conforme aux dispositions de la Loi et du présent Règlement.

La demande doit être adressée à la Banque d'Algérie, soit directement, soit par l'entremise d'une banque, portée sur la liste des banques, ou d'un établissement financier, porté sur la liste des établissements financiers.

Les financements sous forme d'avances des associés non-résidents ou de prêts d'institutions financières étrangères, en complément d'un apport en capital, ne sont pas dispensés des formalités requises au titre de l'autorisation d'endettement extérieur.

Article 5 : Toute demande déposée en vue de l'obtention de l'avis de conformité doit comprendre les informations suivantes et être accompagnée des documents ci-après décrits :

a) **Informations concernant le demandeur :**

a-1- Personnes physiques

- . Nom, prénoms
- . Date de naissance
- . Nationalité
- . Domicile
- . Curriculum vitae
- . Domaine d'activités

a-2- Personnes morales

- . Dénomination
- . Statut juridique
- . Siège, nationalité juridique, nationalité économique
- . Administration
- . Selon le cas, principaux actionnaires, intérêts économiques prépondérants

a-3- Pour les personnes physiques et morales

. Renseignements concernant la capacité financière et l'honorabilité des personnes physiques propriétaires d'entreprises, des principaux actionnaires et des personnes détenant des intérêts prépondérants.

. Renseignements sur les personnes investies du pouvoir de gestion.

. En cas d'association avec des personnes morales ou physiques résidentes, renseignements sur la capacité financière et technique et l'honorabilité de ces associés.

b) Description du projet en Algérie :

b-1- Sur le plan de l'activité économique :

. Secteur d'activité et caractéristiques des biens ou services produits.

. Nombre d'emplois locaux créés

. Agents spécialisés et cadres

. Personnel expatrié

. Masse salariale et détails de celle-ci

. Projets d'accords concernant les brevets, licences, marques de fabriques, assistance technique ou management.

b-2- Sur le plan financier :

. Répartition du capital entre les actionnaires

. Ratio des fonds propres et des emprunts, parts en devises et en dinars,

. Bilan et compte d'exploitation prévisionnels sur une période minimale de cinq ans, rentabilité cash flow,

. Bilan en devises des activités du projet,

. Garantie éventuelle des associés.

b-3- Forme juridique qui sera adoptée en Algérie.

c) Documents :

c-1- Copies des pièces d'identité des personnes physiques requérantes et des représentants légaux des personnes morales.

c-2- Bilans et comptes de résultats (comptes d'exploitations et de pertes et profits) des trois dernières années de l'investisseur et de ses principaux actionnaires, régulièrement certifiées, lorsqu'il y a lieu.

c-3- Statuts des personnes morales requérantes et, le cas échéant, immatriculation au Registre du Commerce.

c-4- Immatriculation au Registre du Commerce des personnes physiques requérantes, le cas échéant.

c-5- En cas d'application de l'alinéa "e" de l'article 3, copie certifiée de l'accord préalable des autorités concernées.

Article 6 : Le Conseil de la Monnaie et du Crédit peut demander toutes précisions et tous documents supplémentaires de nature à lui permettre de compléter son étude.

Article 7 : Le Conseil de la Monnaie et du Crédit prendra une décision individuelle de conformité ou non de l'investissement projeté conformément à l'alinéa "D" de l'article 45 et à l'article 185 de la loi.

Les décisions de conformité seront motivées et comprendront notamment :

- les caractéristiques principales de l'investissement,
- les fonds investis en apports en capital,
- les fonds avancés par les associés ou les tiers, et les conditions de leur rémunération.
- les postes ouvrant droit à rapatriement.

Les décisions de refus seront motivées aussi.

Article 8 : Le Conseil de la Monnaie et du Crédit prendra sa décision dans les deux mois suivant la demande ou la remise du complément de précisions et de documents demandés en vertu de l'article 6 ci-dessus.

Article 9 : Toute modification dans la nature des activités d'un projet déjà existant et ayant fait l'objet d'un avis de conformité du Conseil de la Monnaie et du Crédit ou toute augmentation ou diminution du nombre des activités d'un tel projet, devra faire l'objet d'une demande modificative de l'avis de conformité.

Les demandes de modification sont présentées et instruites comme les demandes principales.

Le Conseil de la Monnaie et du Crédit statue dans les délais prévus à l'article 8.

Article 10 : En application de l'article 49 de la Loi, les avis de conformité et de refus sont notifiés par le Gouverneur de la Banque d'Algérie aux requérants par lettres recommandées, contre récépissés ou conformément au Code de Procédure Civile.

Article 11 : L'avis de conformité non suivi d'exécution dans les six mois devient caduc ; s'il a prévu plusieurs étapes d'exécution, la première doit intervenir six mois au plus tard après sa notification.

Article 12 : Toute exécution d'un avis de conformité ne peut avoir lieu que par virement de l'étranger à la Banque d'Algérie. La Banque en délivre attestation.

Les fonds transférés à la Banque d'Algérie sont mis à la disposition de leur propriétaire dans son compte devises auprès de sa banque en Algérie pour être utilisés seulement comme prévu à l'avis de conformité.

Jusqu'à leur utilisation, ces fonds seront rémunérés aux mêmes conditions que celles applicables aux comptes devises des personnes morales.

Les apports en nature seront également constatés par la Banque d'Algérie sur la base des documents commerciaux et douaniers appropriés ainsi que d'une évaluation établie par un expert habilité.

IV - RAPATRIEMENT DES FONDS

Article 13 : Les demandes de rapatriement des fonds doivent se référer à l'avis de conformité et à ses éventuelles modifications et être accompagnées, selon le cas, des documents justificatifs nécessaires, notamment :

a) Pour les dividendes :

. Bilan et compte de résultat (comptes d'exploitations et de pertes et profits) régulièrement certifiés.

. Procès-verbal de l'assemblée générale.

b) Pour les capitaux :

. Contrats de cession ou actes de liquidation ou tous autres documents assinés.

Chaque demande de transfert doit être accompagnée d'un quitus fiscal adéquat.

Les transferts des royalties, des intérêts et des salaires s'effectuent conformément à la réglementation en vigueur.

Article 14 : Tout transfert pour le rapatriement des fonds doit être précédé d'un visa de la Banque d'Algérie.

Le visa est donné dans un délai maximum de deux mois qui suivent la demande.

Article 15 : Le Conseil de la Monnaie et du Crédit peut procéder ou faire procéder à toute enquête ayant pour objet la régularité de la situation de l'entreprise concernée par rapport à l'avis de conformité.

Le Conseil de la Monnaie et du Crédit peut mandater à cet effet la Banque d'Algérie.

Annexe 7

Guide d'entretien N° 1

1) Que pensez vous de l'Algérie actuellement ?

.....
.....
.....
.....

2) Que pensez vous des entreprises algériennes du point de vue des qualité de leur produits et leur managements ?

.....
.....
.....
.....

3) Est-ce que le potentiel du marché est suffisant pour absorbé ces nouvelles offre de produits

.....
.....
.....
.....

4) Quelles sont les étapes pour intégrer ce réseau de franchise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5) Pourquoi la franchise a plus de succès que les autre forme de commerce associé ?

.....
.....
.....

6) Avez-vous une idée sur comportement du consommateur algérien et ses habitudes ?

.....
.....
.....

7) Est-ce que le marché Algérien est plus attractif que les autres marchés du Maghreb

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8) Quels sont les avantages que vous offre l'Algérie ?

.....
.....
.....

9) Autant que franchiseur qu'a avez-vous a apporter au futures franchisés.

.....
.....
.....
.....
.....

10) Pouvez vous nous explique comment se déroule l 'assistance technique et commerciale.

.....
.....
.....
.....

Annexe 8

Guide d'entretien N° 2

1- Présentation générales de votre entreprise.... ?

2- Quel est le partenaire avec lequel vous avez signé un contrat ?

3- On sait que dans le cas de la franchise le contrat est imposé par le franchiseur en général ; dans votre cas comment s'est passée la négociation ?

4- Lors de la préparation du contrat avez-vous rencontré des difficultés du point de vue de la réglementation algérienne ?

5- Avez-vous enregistré votre contrat dans une institution algérienne ?

6- Que prévoit votre contrat en terme d'obligation pour votre entreprise et pour votre partenaire ?

7- Est-ce que le contrat prévoit une clause d'exclusivité territoriale ? si oui Sur quel territoire ?

8- Est-ce que le contrat permet l'exportation de vos produits ?

9- Comment s'effectue le paiement des redevances à votre partenaire ?

10- Quelques informations sur le contrat : durée, clause de non concurrence, conditions générales, conditions de renouvellement, de résiliation, champs d'activité, dépenses et investissement ?

11- Est-ce que le franchiseur prend en considération certaines de vos remarques et suggestions ?

12- Nous voudrions attirer votre attention sur la façon dont vous entreprenez-vous des actions pour protéger les marques que vous représentez ?

Bibliographie

Thiriez G et Pamier JP, *guide pratique de la franchise* 4eme édition
2003 ,éditions d'organisation

Pattinato F, *La franchise*, édition De Vecchi 2001.

Delteil, G, *la franchise commerciale*, Que sais-je?, 2002.

Kahn M, *Franchise et partenariat*, Dunod 2002.

L'express magazine, Hors série de mars 2006.

Pme magazine n° 26 de janvier 2005.

Marjorie Bethencourt, *Entreprendre en franchise*, Dunod 2001.

Pialot D , *guide complet de la franchise*, L'express édition 2006.

Murphy T, *Continental franchising review*, n°18 1994

Oxenfeldt ; Kelly, *Journal of retailing* n°44; 1969

Lafontaine F et Shaw K.L , *13th annual society of franchising conference proceedings* ; Miami 1999

Caves R.E, Murphy WF, *Southern economic journal article n°42*, 1976

CHURCHILL ET LEWIS, « *The Five Stages of Small Business Growth* », Harvard Business Review may-june, 1983.

Porter M E, *Choix stratégique et concurrence*, economica édition 1982.

Nègre C, *La franchise recherche et application*, Vuibert 2eme édition, 2004.

Bradach JL, *Franchise organization*, Harvard business school and franchise or businessperson, Illinois University.

Gérard CLIQUET, *CREREG UMR CNRS 6585*, Université de Rennes1,FFF

Mintzberg H, *Crafting strategies* , Harvard business review juillet-aout 1987

Williamson O E *The market, hierarchies and visible hand perspectives* 1981
Wiley New York

Joffre P, *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, economica édition 1987

Williamson O E, *market and hierarchies analysis*; New York free press 1975

Coriat B Weinstein DJ, *les nouvelles théories de l'entreprise*, le livre de poche

Allam D, Le Gall, *La nature de la relation franchiseur-franchisé* Université Paris 1-panthéon Sorbonne 1999,

Frery F, *Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle* Vuibert 1998.

Coase RH, *La nature de la firme revue française d'économie*, 4 novembre 1987

Allix-Desfautaux C, « Le choix de la franchise dans le développement de l'entreprise *Thèse de doctorat, université de Caen, 1992.*

Hing N, *Developing a model of franchise buying behavior ... franchising research, an international journal.*

Engel JF, *Consumer behaviour*, the dryden press 1990, Chicago.

Oliver R C, *journal of retailing*, vol 57 n°3, 1980.

Kalika M, *Etude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé Crepa-* université Paris Dauphine, fédération française de la franchise, 1999.

Leloup J M, *la franchise droit et pratique* ,2ème édition, Delamas.

De Mendez M ; Lehnish JP, *la franchise commerciale*, Que sais-je ? 2ème édition
1987.

Hugonnier B, *Investissement directs coopération Internationale et firme multinationales*, édition Economica, 1984.

Sherman A J, *franchising and licensing: two way to build your business*, American management association, 1999.

Smouts M C, Battistella D, Vennesson P, *dictionnaire des relations internationales*, Dalloz 2003

Van Chan N ; Ponson B ;Hirsch G, *partenariats d'entreprises et mondialisation*, édition Karthala 1999.

Revues, articles, publications, travaux de recherches et mémoires.

L'express magazine, le meilleur de la franchise Hors série de mars 2006.

Pme magazine n° 26 de janvier 2005.

L'express magazine, le meilleur de la franchise Hors série de mars 2005.

Nouvelle forme de partenariat commercial en Algérie ; D. Mounia ,2005

Etude du ministère marocain du commerce sur la franchise, 2004

La communication interne au SBGS, A. bounacer, H Idoukharaz ,2002

M.walid ; ait kaki ; la franchise en Algérie, 2005

Franchise manager magazine, juin 2004

Netographie :

Www. Franchisemagazine.com

Fédération française de la franchise <http://www.franchise-fff.com>

www.Observatoiredelafranchise.fr

www.Observatoiredelafranchise.ma

Banque d'Algérie www.bank-of-algeria.dz

Direction des investissements du ministère des affaires économique Maroc
www.invest.gov.ma/franchise .

Agence national pour le développement des l'investissements ANDI
www.andi.dz

International franchising organisation franchising basics : www.ifa-university.com

www.pme.gouv.fr

www.cofass.com

www.ac-franchise.com

Le Maghreb quotidien économique <http://www.lemaghrebdz.com/>

www.portaildespme.com/

www.devenir-franchise.com/

www.lindicateurdelafranchise.fr/

Sommaire

Introduction

Chapitre 1 - La franchise internationale : définitions et principes de base

Section I : Présentation de la franchise internationale.....	13
I-1- Définition de la franchise	14
I-2- Typologie de la franchise	16
I-2-1- Typologie déterminée par la fonction	16
I-2-2- Typologie déterminée par les modalités d'intégration	20
Section II- Les éléments fondamentaux de la franchise.....	22
II-1- La marque.....	22
II-2- Le savoir-faire	23
II-3- L'assistance technique et commerciale.....	27
II- 4-Le réseau.....	31
II-5- Le consommateur.....	32
II-6- Les différentes franchises	33
II-6-1- La franchise directe	33
II-6-2- La master-franchise	33
II-6-3- La joint-venture ou co-entreprise	34
II-6-4- La filiale	35
Section III- Les avantages et les inconvénients de la franchise.....	36
III-1- Les avantages et les inconvénients de la franchise pour le franchiseur	36
III-2- Les avantages et les inconvénients de la franchise pour le Franchisé.....	38
Section IV : Les modalités de mise en œuvre.....	43
IV-1- Le choix des contractants.....	43
IV-1-1- Comment le franchiseur choisit ses franchisés ou la réaction	

de réseau.....	43
IV-1-2- Comment le franchisé choisit son franchiseur.....	48
IV-2- La naissance du contrat	55
IV-3- Les engagements du franchisé et du franchiseur	56
IV-3-1- Les engagements du franchiseur	56
IV-3-2- Les engagements du franchisé	59

Chapitre 2 - Les soubassements théoriques de la franchise

Section I : Les mécanismes de choix de la franchise.....	83
I-1- La rareté des ressources et l'explication financière de la franchise	83
I-2- Le cycle de vie et la transitoirité de la franchise	85
I-3- Une explication stratégique du choix de la franchise	87
I-4- La restauration rapide aux États-Unis. Le modèle de Bradach.....	89
Section II : Les coûts de la franchise.....	93
II-1- La théorie des coûts de transaction de Williamson	93
II-2- La franchise, une structure transactionnelle.....	94
II-3- La recherche de réduction des coûts de transaction	95
II-4- La recherche de réduction des coûts d'agence	97
Section III : Les modèles de processus d'achat des franchisés	99
III-1- Le modèle du comportement d'achat de Hing	99
III-2- Le processus de choix d'une franchise dans le contexte français.....	101
III-2-1- Le choix du secteur	102
III-2-2- Le choix de l'enseigne	104
III-3- L'efficacité de la franchise	105

Chapitre 3 - La franchise dans le monde :

Section I : La franchise dans le monde

I-1- Evolution du nombre de réseaux et de points de vente franchisé en France.....	131
I-2- La réglementation en Europe.....	136
I-3- Les grandes enseignes du franchising aux États-Unis	138

Section II : Le développement de la franchise au Maroc	140
--	-----

Chapitre 4 – La franchise en Algérie

Section I : Un Constat sur la franchise en Algérie..... 131

I-1 Etat des lieux de la franchise dans notre pays.....131

I-2 La réglementation en Algérie134

I-3 Présentation de COCA COLA : la marque et le groupe.....138

Section II : Perspectives de développement de la franchise en Algérie.....173

Conclusion.....183

Annexes

Bibliographie