

N° 764

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

Enregistré à la Présidence du Sénat le 17 juin 2026

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

au nom de la délégation aux entreprises (1) portant sur le thème
« Entreprendre sous enseigne »,

Par M. Olivier RIETMANN, Mme Sophie PRIMAS et M. Fabien GAY,

Sénateurs

(1) Cette délégation est composée de : M. Olivier Rietmann, *président* ; MM. Pierre Cuypers, Christian Klinger, Michel Canévet, Patrick Chauvet, Mme Marion Canalès, MM. Simon Uzenat, Martin Lévrier, Ian Brossat, Michel Masset, Guillaume Gontard, Emmanuel Capus, Mme Pauline Martin, *vice-présidents* ; M. Michel Bonnus, Mmes Else Joseph, Brigitte Devésa, M. Jérôme Darras, *secrétaires* ; MM. Yves Bleunven, Denis Bouad, Jean-Luc Brault, Mme Catherine Conconne, MM. Gilbert Favreau, Stéphane Fouassin, Mme Laurence Garnier, M. Fabien Gay, Mme Antoinette Guhl, M. Olivier Jacquin, Mme Lauriane Josende, MM. Daniel Laurent, Pierre-Antoine Levi, Franck Menonville, Serge Mérillou, Damien Michallet, Mme Anne-Marie Nédélec, MM. Cyril Pellevat, Clément Pernot, Sébastien Pla, Mmes Sophie Primas, Anne-Sophie Romagny, M. Dominique Théophile, Mme Sylvie Valente Le Hir.

SOMMAIRE

L'ESSENTIEL.....	7
AVANT PROPOS.....	11
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	13
I. LE DÉVELOPPEMENT PAR LES ENSEIGNES COMMERCIALES DE LEUR RÉSEAU DE VENTE : DES MONTAGES JURIDIQUES DIVERSIFIÉS	14
A. LE MODÈLE INTÉGRÉ : LE SUCCURSALISME	14
B. LE MODÈLE CONTRACTUEL : LA FRANCHISE	15
1. L'importance du concept.....	15
2. Les grands types de franchise	16
3. Des particularités, mais pas de droit spécifique.....	17
a) La prééminence du droit général des contrats.....	17
b) Le rôle essentiel de la régulation institutionnelle.....	18
C. LES ALTERNATIVES À LA FRANCHISE : LES AUTRES CATÉGORIES DE CONTRAT	20
1. La location-gérance : l'exploitation d'un fonds de commerce aux risques et périls du preneur	20
2. Les réseaux de concession : l'accès à une gamme de produits	22
3. Les réseaux de licence de marque : miser sur l'attractivité de l'enseigne.....	23
4. Les réseaux de commission-affiliation : la réduction des charges d'immobilisation	24
5. Les réseaux de distribution sélective, surtout répandus dans le secteur du luxe	25
6. Les réseaux d'intermédiaires de commerce : entre indépendance juridique et dépendance économique.....	27
a) Le gérant de succursale : le patron intégré	28
b) Les négociants.....	28
D. LE MODÈLE DIT « HORIZONTAL » : LA COOPÉRATIVE	29
1. Le regroupement d'indépendants dans une logique égalitaire et démocratique.....	29
2. L'enrichissement progressif du cadre législatif.....	30
E. LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION : LE CAS D'ÉCOLE D'UNE ORGANISATION HYBRIDE	31
1. Les grands acteurs de ce marché.....	31
2. L'étendue de la palette des modes de distribution.....	32
a) L'organisation des enseignes	32
b) L'exemple d'Auchan : l'imbrication des différents modèles	33
II. LA FRANCHISE, CATALYSEUR DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE.....	34
A. LA CROISSANCE AU RENDEZ-VOUS	34
1. La création de richesses et d'emplois.....	34
2. La diversité des secteurs d'activité	37
3. L'ancrage territorial fort	39
B. L'ATTRACTIVITÉ DU MODÈLE.....	43
1. Devenir franchiseur : le « capitalisme sans capitaux ».....	43
a) Accroître la notoriété par le maillage territorial.....	43

b) Limiter le risque financier.....	44
c) Sécuriser les flux de revenus dans le temps.....	45
2. <i>L'accompagnement dans l'aventure de la création d'entreprise</i>	46
a) Le concept clé en main	46
b) L'acquisition d'un avantage concurrentiel	46
c) L'indépendance sans l'isolement	47
3. <i>L'entrepreneuriat accessible à de nouveaux publics</i>	48
a) Un modèle qui attire les jeunes.....	48
b) Une opportunité de reconversion professionnelle	49
C. L'ADAPTATION AUX DÉFIS DU MOMENT	50
1. <i>La transition écologique</i>	50
2. <i>La digitalisation des modes de consommation</i>	51
III. LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE : LA NOTION CENTRALE D'INTÉRÊTS MUTUELS AU SEIN DES RÉSEAUX	54
A. LES POINTS DE VIGILANCE POUR LE FRANCHISEUR.....	54
1. <i>La chronologie à respecter dans le lancement du réseau commercial</i>	54
2. <i>La validation du concept</i>	55
3. <i>La transmission du savoir-faire au franchisé</i>	56
4. <i>La pertinence des prévisions financières</i>	57
5. <i>Le discernement dans la sélection des candidats franchisés</i>	58
B. LES PIÈGES À ÉVITER DU CÔTÉ DU FRANCHISÉ	60
1. <i>Avant la signature du contrat, s'assurer de disposer d'un niveau satisfaisant d'information</i>	60
a) L'intérêt de s'entourer d'un expert-comptable et / ou d'un avocat spécialisé.....	60
b) Le document d'information précontractuelle (DIP) : la pierre angulaire de l'engagement.....	61
c) L'importance cruciale de l'étude de marché	62
d) La transparence sur l'état du réseau de franchisés	62
e) L'anticipation des difficultés contractuelles	63
f) La soutenabilité des conditions financières.....	64
g) L'acceptabilité des clauses restrictives et contraignantes	66
2. <i>Partir du bon pied dans son activité : vérifier l'accompagnement au sein du réseau et la qualité de la formation proposée</i>	67
a) La formation initiale : transmission du savoir-faire et apprentissage de la gestion d'une entreprise	67
b) L'animation du réseau et la formation continue	69
3. <i>Anticiper les freins à la sortie du réseau : les clauses de non-concurrence et autres dispositions limitatives</i>	70
C. LES ENJEUX DU PASSAGE À LA LOCATION-GÉRANCE, DU POINT DE VUE DES SALARIÉS	72
1. <i>Préservation ou suppression des emplois ?</i>	72
a) Un cadre juridique protecteur : le transfert automatique des contrats de travail	72
b) La distinction du court terme et du moyen terme.....	73
2. <i>Maintien des droits attachés au contrat de travail ou déclassement ?</i>	75
CONCLUSION	79
EXAMEN EN DÉLÉGATION.....	81

LISTE DES PERSONNES ENTENDUES ET CONTRIBUTION ÉCRITE	91
TABLEAU DE MISE EN OEUVRE ET DE SUIVI.....	95

L'ESSENTIEL

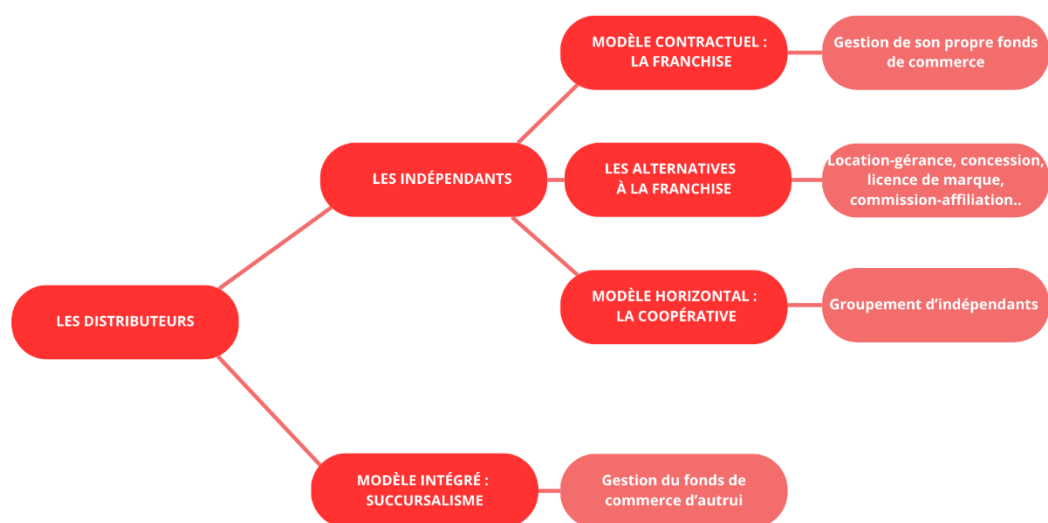
Au quotidien, les Français côtoient les enseignes franchisées, dans la mode, la restauration, le bricolage ou encore les voyages. **Ces nombreux réseaux couvrent tous les secteurs de consommation** ; ils illustrent la puissance fédératrice des marques.

Pour les entrepreneurs, la franchise exerce souvent une attraction puissante, parfois une fascination. Elle est peuplée de « *success stories* » et son accès est ouvert à tous les profils, du jeune actif se lançant dans la vie professionnelle au senior en quête de reconversion, de l'autodidacte au diplômé de Grande école. À chacun, elle offre cette promesse : **devenir son propre patron**. Mais derrière cette vision d'un d'eldorado, relayée dans les médias, se cache une guerre commerciale aussi âpre que féroce. Devenir franchisé implique des sacrifices, de l'abnégation ainsi qu'une prise de risque conséquente, sans garantie de succès absolu au bout du chemin.

Le rapport de la Délégation aux entreprises vise ainsi à démystifier ce secteur et à en donner une clé de lecture claire et réaliste, utile à tous ceux qu'il attire. Des questions essentielles se posent, aussi bien aux franchiseurs qu'aux franchisés : quel montage juridique privilégier, quel secteur d'activité choisir, comment identifier et éviter les pièges contractuels, comment surmonter les difficultés opérationnelles et garantir les droits des salariés ? Le lecteur trouvera dans ce rapport **une véritable boîte à outils pour tous ceux qui seraient tentés par l'aventure de la création d'entreprise dans le monde de la franchise**.

I. LE DÉVELOPPEMENT PAR LES ENSEIGNES COMMERCIALES DE LEUR RÉSEAU DE VENTE : DES MONTAGES JURIDIQUES DIVERSIFIÉS

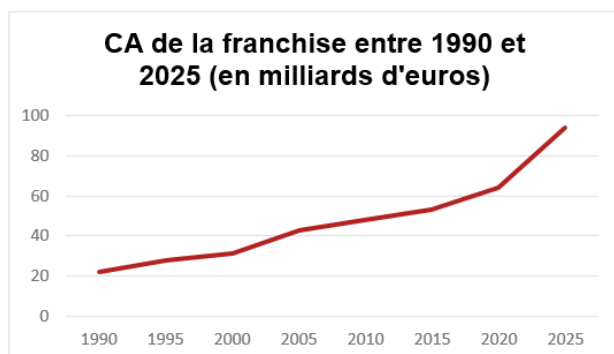
L'éventail est large parmi les options juridiques qui s'offrent aux enseignes souhaitant étendre leur réseau. Pour en saisir la diversité, il convient de distinguer l'entrepreneur qui agit pour son propre compte (**indépendant**) de celui qui agit pour la tête de réseau (**succursalisme**).



LES DIFFÉRENTS MODÈLES DE DISTRIBUTION (schéma simplifié)

II. LA FRANCHISE, CATALYSEUR DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

En 2025, les réseaux de franchise ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires environ **deux fois supérieure** à celle de l'économie française. L'une des raisons de ce bon résultat réside dans l'attachement des consommateurs français au **commerce de proximité**, malgré la montée en puissance du commerce en ligne.



93 Mds € de CA

1 018 038 emplois directs et indirects

2 035 réseaux de franchise

93 395 points de vente

Source : Fédération Française de la Franchise (FFF)



Un concept clé en main : Bien que la création d'entreprise exige une maturation nourrie par l'expérience, le modèle de la franchise accélère et sécurise ce processus en offrant un concept déjà éprouvé plutôt que de démarrer *ex nihilo*.



L'acquisition d'un avantage concurrentiel : L'expansion d'un réseau repose sur un concept performant et un savoir-faire. Face à des indépendants isolés, ces atouts sont souvent décisifs pour la réussite du projet d'entreprise.



Une assistance commerciale et technique : Cet accompagnement permet au franchisé de sécuriser et d'optimiser l'exploitation de son point de vente, notamment au travers de certaines prestations de formation dispensées par le franchiseur.

III. LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE : LA NOTION CENTRALE D'INTÉRÊTS MUTUELS AU SEIN DES RÉSEAUX

A. LES PRINCIPAUX POINTS DE VIGILANCE POUR LE FRANCHISEUR

- ➔ Construire son réseau commercial par étapes en suivant une chronologie cohérente
- ➔ S'assurer de la pertinence des prévisions financières des candidats à la franchise
- ➔ Faire preuve de discernement dans la sélection des candidats franchisés

B. LES PIÈGES À ÉVITER DU CÔTÉ DU FRANCHISÉ

- ➔ S'assurer de disposer d'un niveau satisfaisant d'information avant la signature du contrat
- ➔ Vérifier l'accompagnement au sein du réseau et la qualité de la formation proposée
- ➔ Anticiper les freins à la sortie du réseau : les clauses de non-concurrence

C. LES ENJEUX POUR LES SALARIÉS

- ➔ S'assurer de la protection des acquis collectifs par la signature d'un accord de substitution

AVANT PROPOS

Les Français connaissent à la fois très bien et très mal l'univers de la franchise et de ses formes dérivées de distribution commerciale en réseau. Ce paradoxe s'explique. Dans leur vie quotidienne, ils sont familiers des enseignes de la grande distribution et des magasins de chaînes répondant à la diversité de leurs besoins de consommation en biens et services (mode, restauration, bricolage, entretien de leurs véhicules, voyages...). Certaines de ces enseignes, aux noms évocateurs, peuvent même être considérées comme appartenant à une sorte de patrimoine immatériel collectif constitué au fil des décennies. Ainsi en va-t-il de la puissance fédératrice des marques. Mais nos compatriotes ne soupçonnent généralement pas le foisonnement juridique derrière ces boutiques ou supermarchés, ni leur mécanique économique très particulière.

Pour ceux animés d'un esprit d'entreprise, le monde de la franchise suscite souvent l'attrait, parfois la fascination. C'est qu'il est peuplé de *success stories* apparemment à portée de main, de réussites économiques et commerciales fulgurantes, et de personnalités aussi fortes qu'inspirantes. Comme rarement d'autres secteurs d'activité, il ouvre ses portes à tous les profils et à tous les parcours, de l'autodidacte au diplômé des Grandes écoles, du jeune actif se lançant dans la vie professionnelle au senior en quête de reconversion professionnelle. À tous ceux-là, il offre l'opportunité de concrétiser un rêve : **devenir son propre patron**.

Depuis son développement dans les années 1960, la franchise (et ses dérivés) représente une spécificité dans la culture économique de notre pays ; d'une certaine façon, la réussite de ce mode d'organisation commerciale peut aussi être considérée comme une fierté et un atout national. Régulièrement mise en avant par les médias, l'image d'Épinal d'un véritable *eldorado* ne doit toutefois pas occulter la réalité de la guerre commerciale, aussi âpre que féroce, à laquelle se livrent ces enseignes. **Devenir un patron franchisé ne va pas sans risques ni sacrifices**. Il n'est question de compter ni ses heures ni ses jours de vacances. Le succès, jamais garanti, est à ce prix.

Le présent rapport d'information de la Délégation aux entreprises vise précisément à démystifier le monde des réseaux de franchise et à donner les clefs de lecture à tous ceux qu'il tente, aussi bien du point de vue du franchiseur que du franchisé. Quel montage juridique retenir ? Quel secteur d'activité choisir ? Comment éviter les pièges contractuels et surmonter les inévitables difficultés opérationnelles ? Comment garantir les droits des salariés de ces sociétés ? Au fond, comment concilier l'intérêt du franchiseur et celui du franchisé pour une réussite partagée ? En définitive, il s'agit ni plus ni moins que de proposer une **boîte à outils aux futurs chefs d'entreprise** et d'identifier les balises sur le chemin d'un partenariat commercial porteur de richesses et d'emplois : un partenariat « gagnant / gagnant ».

LISTE DES RECOMMANDATIONS

1. Recourir à une expertise technique, notamment celle d'un expert-comptable, afin d'analyser rigoureusement le document d'information précontractuelle (DIP). Cet investissement initial sera rentabilisé au regard de la sécurisation financière du projet.

2. Conduire une étude de marché local, en s'appuyant le cas échéant sur un cabinet spécialisé.

3. Intégrer dans le DIP un descriptif des conditions financières d'exploitation comportant, autant que possible, des moyennes indicatives.

4. En cas cession de parts dans le cadre d'une franchise participative, prévoir dans le contrat de franchise un droit de rachat prioritaire, par le franchisé, des parts détenues par le franchiseur.

5. Lorsque la tête de réseau décide d'ouvrir une nouvelle franchise / location-gérance, en informer en priorité le franchisé territorialement le plus proche et lui réserver une préférence s'il souhaite prendre cette nouvelle affaire.

6. Évaluer avec précision la portée des clauses de non-concurrence, pour éviter que le preneur d'affaires ne se retrouve en situation difficile au terme de sa collaboration avec la tête de réseau.

7. Systématiser la formation managériale du futur franchisé, au moyen de modules portant sur le droit social, la comptabilité, le management d'une équipe etc.

I. LE DÉVELOPPEMENT PAR LES ENSEIGNES COMMERCIALES DE LEUR RÉSEAU DE VENTE : DES MONTAGES JURIDIQUES DIVERSIFIÉS

L'éventail est large parmi les options juridiques qui s'offrent aux enseignes souhaitant développer leur réseau commercial et étendre leur maillage sur le territoire. Il est courant de parler de succursales ou de franchises, mais cette distinction ne rend pas compte de la réelle diversité des montages juridiques. Le recours à la notion de magasin franchisé est même d'ailleurs souvent abusif, ce **terme « fourre-tout »** occultant d'autres solutions proches.

Pour passer en revue ces différents montages juridiques, une porte d'entrée particulièrement opérationnelle réside dans la **distinction entre l'entrepreneur agissant pour son propre compte et celui agissant pour le compte de la tête de réseau.**

A. LE MODÈLE INTÉGRÉ : LE SUCCURSALISME

Le modèle originel des réseaux commerciaux repose sur ce que l'on appelle le commerce « intégré ». Ce choix de développement renvoie au **déploiement des points de vente par une seule et même entité juridique (la tête de réseau)**, à la fois **conceptrice et exploitante** de l'ensemble des unités opérationnelles (boutiques, magasins, supermarchés...). Cette forme d'organisation des ventes est qualifiée de distribution « intégrée » dans la mesure où elle ne fait appel à aucun partenaire extérieur indépendant.

Lorsqu'une entreprise titulaire d'un concept cherche à étendre son implantation sur un territoire, elle procède ainsi par création de nouveaux points de vente sous la forme de **succursales**, c'est-à-dire d'établissements secondaires dépourvus d'autonomie juridique. Ces différents points de vente sont alors dirigés par des salariés du groupe.

Un exemple de réseau succursaliste dans le secteur de la mode

Le géant espagnol de la mode « **Zara** » illustre bien le modèle succursaliste. Chaque point de vente « Zara » dans le monde est un établissement secondaire directement détenu et exploité par le groupe Inditex. Il n'existe aucun franchisé, aucun revendeur indépendant.

Le groupe conduit ainsi la politique commerciale de l'ensemble du réseau. Cette organisation vise à une homogénéité totale de l'expérience client, quelque soit la boutique fréquentée dans le monde. Elle implique en contrepartie des investissements importants et une gestion centralisée complexe.

Pratiqué de longue date, le modèle succursaliste présente **deux avantages principaux.**

D'abord, il permet au distributeur de s'assurer du **contrôle intégral des conditions de commercialisation de ses produits**, notamment au travers d'une politique tarifaire parfaitement homogène sur l'ensemble du réseau. Cette unicité tarifaire serait impossible au sein d'un réseau d'indépendants. Il est en effet interdit de leur imposer des prix de revente. Une telle interdiction n'a en revanche aucune raison d'être dans le cas des succursales, dépourvues d'autonomie juridique et ne procédant par définition à aucune opération de revente.

Ensuite, le modèle succursaliste permet d'**éviter que des points de vente stratégiques ne migrent vers des enseignes concurrentes**. L'entreprise à la tête du réseau protège ainsi la pérennité de celui-ci.

Les **inconconvénients** de ce modèle sont toutefois à la mesure de ses avantages : le déploiement du réseau **coûte cher** et s'accompagne de la responsabilité de la gestion des ressources humaines (directeurs des établissements, reste du personnel). En outre, l'ensemble du réseau est fortement exposé aux règles du droit de la concurrence, dès lors que celui-ci atteint une taille significative.

Le modèle intégré s'adresse donc en priorité aux entreprises qui disposent d'une **surface financière importante**. Cela explique notamment que des enseignes fassent le choix d'un « réseau mixte », alliant à la fois des unités détenues en propre par le groupe et des unités exploitées par des commerçants indépendants. Ce type de montage est présent dans de nombreux secteurs d'activités, comme la grande distribution ou la restauration rapide. Dans ce type de secteurs, la mixité d'exploitation est appréhendée comme le moyen d'adapter le développement de l'activité aux opportunités, en fonction notamment des zones de chalandise et de la clientèle.

B. LE MODÈLE CONTRACTUEL : LA FRANCHISE

Plutôt que d'étendre son réseau par la création de nouveaux points de vente sous forme de succursales, une entreprise peut également envisager une stratégie d'expansion fondée sur la collaboration avec des distributeurs autonomes. Dans cette perspective, elle conclut des contrats avec des partenaires agissant en leur nom propre. **L'un des montages contractuels les plus usités** dans ce domaine est la franchise.

1. L'importance du concept

La franchise est un contrat par lequel un franchiseur met à disposition d'un franchisé « **un concept** » **dont le franchiseur a éprouvé la réussite et que le franchisé va dupliquer**. C'est la raison pour laquelle on désigne parfois ce contrat comme un « accord de réitération de succès ».

Ce « concept » repose sur **trois piliers**¹ que le franchiseur doit mettre à disposition du franchisé :

- la transmission d'un **savoir-faire**² : on entend par là l'ensemble des méthodes déjà expérimentées susceptibles de procurer un avantage concurrentiel pour le franchisé ;
- des **signes distinctifs** de ralliement de la clientèle, tels que son enseigne et sa marque, en contrepartie d'une redevance ;
- une **assistance commerciale technique**³.

Le **franchisé** doit quant à lui **payer le franchiseur** (droit d'entrée, redevances, prix des marchandises) et suivre les normes de la franchise dans l'exploitation du fonds de commerce, dans le respect de l'identité commune du réseau.

Ce modèle est décrit comme « **vertical** » en ce sens que la tête de réseau, c'est-à-dire le franchiseur, détermine seul *a priori* la politique du réseau. Il décide de l'évolution de son savoir-faire et impose unilatéralement les changements aux différents membres de son réseau.

Le contrat de franchise joue en quelque sorte un rôle d'**agrégateur** en rassemblant des clauses qui pourrait être interprétées comme autant de sous-contrats : un contrat de licence de marque, un contrat de transmission de savoir-faire et un contrat de prestation de services d'assistance.

2. Les grands types de franchise

La franchise s'est d'abord développée aux États-Unis, avant de s'implanter **en France à partir des années 1970** et d'y connaître un grand succès.

On distingue traditionnellement **trois grandes variétés** de franchises :

- **la franchise de service** met en scène un franchisé qui propose un service sous l'enseigne du franchiseur. C'est par exemple le cas des réseaux d'agents immobiliers ou d'hôtels (Guy Hoquet, Accor hôtels...) ;
- **la franchise de production** exige que le franchisé fabrique lui-même les produits vendus sous l'enseigne et qu'il applique les préconisations du franchiseur. On retrouve ce cas de figure dans des réseaux de boulangerie ou de restauration rapide (Paul, Quick, KFC...) ;

¹ Tribunal de commerce de Paris, 24 octobre 2018, n° 2014051573.

² « Ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci, ensemble qui est concret, substantiel et identifié ». Cass. Com., 8 juin 2017, n° 15-22318 : D.2018, p. 865, obs FERRIER D.

³ Cette assistance n'implique pas nécessairement de soutien en cas de défaillance financière. Elle n'impose ni d'aiguiller le franchiseur pour prendre des décisions (Cass. 3^e civ., 17 mai 2005, n° 04-12176 : Contrats, conc. Consom. 2005, comm. 169, obs. MALAURIE-VIGNAL M.), ni de reprendre l'exploitation d'un site déficitaire ou de réduire le montant des redevances prélevées sur le chiffre d'affaires de ce site (Cass. Com., 7 janv. 2014, n° 12-17154 : AJCA 2014, p.45, obs LECOURT A.).

- **la franchise de distribution** repose sur la vente de produits dans un magasin portant l'enseigne d'un franchiseur. On rencontre par exemple fréquemment ce cas dans la grande distribution : Casino (Casino, Vival, Spar, Sherpa) ou Carrefour (Carrefour Market, Contact, Express, City...) utilisent ainsi ce modèle pour plusieurs de leurs commerces de proximité intégrés à leur réseau.

3. Des particularités, mais pas de droit spécifique

Il est important de souligner qu'**il n'existe pas à proprement parler de « droit de la franchise »**. 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, dite loi « Doubin », est souvent citée dans l'univers de la franchise ; mais on peut relever qu'elle n'est pas propre à la franchise et qu'elle concerne plus généralement toute personne mettant à la disposition d'une autre un nom commercial, une marque ou une enseigne. Le contrat de franchise ne fait l'objet d'aucune définition légale ou réglementaire, c'est ce que la doctrine appelle un **contrat innomé**.

a) La prééminence du droit général des contrats

L'absence de texte spécifique ne signifie pas pour autant que la franchise échappe à toute réglementation. En l'absence de régime spécifique, la franchise est soumise à une **pluralité de règles formant un tout très cohérent**.

Souvent considéré comme rigide, le droit des contrats offre en réalité une grande liberté aux rédacteurs d'actes ; il a tendance à se limiter à encadrer le bon déroulement des contrats. En tant que régime contractuel, la franchise est soumise aux **articles 1100 et suivants du Code civil**. L'organisation de tout réseau commercial, notamment en franchise, peut donc relativement facilement être ajustée selon le concept et l'état d'esprit de la tête du réseau.

Dans les faits, on constate des **contrats notablement différents d'un réseau à l'autre**. Ainsi, selon les cas, les contrats peuvent offrir un cadre extrêmement souple, favorable à une bonne relation franchiseur/franchisé, pouvant aller jusqu'à faire disparaître les contraintes territoriales et les exclusivités, en accordant au franchisé une véritable liberté dans l'exercice de son activité, même si ce type de contrat reste relativement rare. À l'inverse, certains contrats peuvent être rédigés dans des termes très stricts, en réglementant étroitement l'activité du franchisé. Dans ce cas, le franchiseur assure une maîtrise accrue de son réseau, mais il prend aussi le risque de le rendre moins attractif.

La loi « Doubin » précitée du 31 décembre 1989 est devenue un texte de référence en droit de la distribution, notamment en ce qu'elle porte l'**obligation d'information précontractuelle** due au candidat franchisé par le franchiseur. Reprise à l'article L. 330-3 du Code de commerce, cette obligation vise à réduire l'asymétrie d'information entre le franchiseur et le candidat

franchisé. Elle impose en particulier au franchiseur la remise d'un **document d'information précontractuel (DIP)** au futur franchisé, au moins vingt jours avant la signature du contrat. Ce document doit contenir une série d'informations présentant le réseau, l'état du marché local et général, ainsi que les principales stipulations du contrat envisagé : durée, conditions de renouvellement, de résiliation et de cession, champ des exclusivités et investissement attendu. L'objectif est de permettre au candidat de s'engager en étant éclairé au mieux dans son jugement.

Depuis 2015, le Code de commerce intègre deux articles concernant spécifiquement les **réseaux de distribution commerciale** dont les membres sont des commerçants détaillants. Ces articles ne visent pas spécifiquement la franchise, mais ils la concernent prioritairement. L'article L. 341-1 du Code pose le **principe d'une échéance commune à l'ensemble des contrats conclus entre la tête de réseau** et le franchisé. En pratique, lorsque plusieurs des contrats sont signés par les parties (par exemple à propos d'un contrat de franchise doublé d'un contrat d'adhésion à une centrale de référencement), le terme de ces contrats doit être identique. L'article L. 341-2 du Code s'intéresse, pour sa part, **aux clauses de non-concurrence post-contractuelle**, c'est-à-dire les clauses qui, à l'issue du lien contractuel entre les parties, imposent à l'ex-franchisé des limitations dans l'exercice d'une activité concurrente (clause de non-concurrence ou de non-affiliation). Cet article interdit les clauses qui ne respecteraient pas certaines conditions essentielles relatives à la portée géographique et à la durée de ces limitations.

Enfin, les contrats de franchise sont encadrés par les **règles du droit de la concurrence** issues du règlement d'exemption n° 2022/720 de la Commission du 10 mai 2022 concernant l'application de l'article 101, paragraphe 3, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées. Ces règles traitent des accords dits « verticaux », dont relève la franchise.

Au final, le droit commercial **proscrit : l'imposition d'un prix de vente aux franchisés** du réseau, l'interdiction faite aux franchisés de commercialiser ou de vendre passivement hors de leur territoire contractuel, ou encore l'interdiction imposée aux franchisés, sans explication claire, de faire usage d'internet pour commercialiser les produits ou services.

b) Le rôle essentiel de la régulation institutionnelle

Au-delà du droit « dur », **l'écosystème de la franchise** se caractérise par une régulation institutionnelle orientant et encadrant les pratiques au sein de la profession.

- **La Fédération Française de la Franchise (FFF)**

La Fédération Française de la Franchise (FFF) a été fondée en 1971 au moment où la franchise commençait à prendre son essor. Elle regroupe près de **200 enseignes adhérentes** qui représentent près de **40 % du chiffre**

d'affaires total de la franchise en France. La FFF propose à ses adhérents une expertise pour faciliter le dialogue entre les têtes de réseau et leurs affiliés, au travers par exemple d'un service de médiation pour éviter les contentieux. Elle assure également une mission pédagogique en proposant des formations aux franchisés et aux franchiseurs.

Le salon Franchise Expo Paris

Tout au long de l'année sont organisés, à Paris et en province, des salons de la Franchise réunissant des franchiseurs, des franchisés, des aspirants à la franchise et des experts. **L'un des plus fréquentés** est organisé sous l'égide de la FFF.

Du 14 au 16 mars 2026, ce salon Franchise Expo Paris (44^{ème} édition) a accueilli **550 exposants**, dont **465 enseignes**, représentant **90 secteurs d'activité**. Les plus de 31 000 visiteurs ont pu rencontrer 350 conférenciers, dont des experts du Collège de la FFF (avocats, experts-comptables, géomarketing...), autour de près de 150 conférences, ateliers et *pitchs*.

Par exemple, six conférences dédiées ont été programmées pour éclairer les visiteurs sur les spécificités de la **reprise** d'une affaire en franchise : valorisation, négociation, aspects juridiques et financiers, transition avec l'ancien exploitant...

- **Le code de déontologie européen de la franchise**

Établi en 1972 par la *European Franchise Federation* et régulièrement mis à jour depuis, le code de déontologie européen de la franchise (cf. Annexe 1) fixe les **bons usages** et **principes directeurs** applicables aux acteurs du secteur – au premier rang desquels la prise en compte de l'intérêt mutuel des membres du réseau – et précise le contenu minimal que doit couvrir tout contrat de franchise. En relai, à l'échelle nationale, la FFF assure un rôle d'information, de formation et de soutien à la recherche académique sur ces questions.

- **Le guide de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI)**

Le guide de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) « *En bonne compagnie : gestion des questions de propriété intellectuelle en matière de franchisage* » constitue une référence pratique essentielle pour appréhender la franchise sous l'angle de la propriété intellectuelle. Destiné aux entreprises, il présente les différents types de franchises et décrit le processus de franchisage en mettant en évidence les **questions clés à examiner à chaque étape**. Son intérêt fondamental est de rappeler que la franchise repose sur la concession de licences portant sur des droits de propriété intellectuelle, et que la maîtrise de ces droits conditionne la solidité juridique de tout réseau, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

- **Le contrat modèle de franchise internationale élaboré par la Chambre de Commerce Internationale (ICC)**

Le contrat modèle de franchise internationale de la Chambre de Commerce Internationale (ICC) constitue une référence incontournable en l'absence de règles internationales uniformes dans ce domaine. Conçu pour les accords de franchise de distribution, il protège les intérêts de toutes les parties en combinant un cadre de règles uniformes à des dispositions flexibles, permettant aux partenaires d'y intégrer leurs exigences particulières. Assorti de commentaires détaillés, il offre aux praticiens un **outil d'harmonisation contractuelle à portée internationale**.

*

* *

À qui s'adresse la franchise ?

⇒ Aux **entreprises souhaitant déployer un réseau de commerçants indépendants**, fondé sur un concept fort comportant à la fois des signes distinctifs d'appartenance et des méthodes spécifiques à forte valeur ajoutée.

⇒ Aux **industriels et fournisseurs désireux de maîtriser la chaîne de commercialisation de leurs produits**, qu'ils soient destinés à être mis en œuvre dans le cadre d'une prestation de services ou à être revendus en l'état au travers d'un réseau, moyennant le respect des procédures techniques et commerciales propres à l'enseigne.

⇒ Aux **entrepreneurs et futurs entrepreneurs souhaitant exercer une activité commerciale en toute indépendance**, sous l'enseigne d'une marque reconnue dont ils tirent la renommée, la visibilité et le soutien opérationnel.

C. LES ALTERNATIVES À LA FRANCHISE : LES AUTRES CATÉGORIES DE CONTRAT

Malgré sa relative popularité, la franchise n'est pas le seul mode d'organisation d'un réseau commercial. En fonction notamment des produits et des services, des **priorités fixées par la tête de réseau**, de la **surface financière** du preneur d'affaire comme de son **appétence plus ou moins grande au risque**, d'autres montages juridiques existent.

1. La location-gérance : l'exploitation d'un fonds de commerce aux risques et périls du preneur

Comme son nom l'indique, la location-gérance est un contrat par lequel le propriétaire d'un fonds de commerce¹ en **concède temporairement** l'exploitation à un gérant qui l'exploite **à ses risques et périls**, moyennant le paiement d'un loyer et de redevances.

¹ À ne pas confondre avec la location qui porte sur les murs dans lesquels le fonds est exploité et qui est justiciable d'un statut spécial prévu aux articles L. 145-1 et suivants du Code de commerce.

Afin de protéger le locataire contre des abus du modèle, la location-gérance a nécessité l'intervention du législateur dès 1956, avec la loi n° 56-277 du 20 mars 1956 relative à la location-gérance des fonds de commerce et des établissements artisanaux. Dorénavant, le contrat en location-gérance est défini à **l'article L. 144-1 du Code de commerce** comme un contrat « *par lequel le propriétaire ou l'exploitant d'un fonds de commerce ou d'un établissement artisanal en concède totalement ou partiellement la location à un gérant qui l'exploite à ses risques et périls* ».

Même si le gérant exploite le fonds appartenant à autrui, il le fait **en son nom et pour son compte**. Il en perçoit le chiffre d'affaires, auquel vient se soustraire le montant du loyer et des redevances dues au propriétaire du fonds de commerce.

Un exemple de location-gérance dans le secteur de la boulangerie

Un particulier souhaite exploiter une boulangerie sous l'enseigne Paul. Plutôt que d'en acquérir le fonds de commerce, il conclut un contrat de location-gérance : la société Paul lui confie l'exploitation de l'établissement moyennant une redevance.

Le locataire-gérant dirige la boulangerie à ses risques et périls, embauche son personnel et gère son activité au quotidien, **sans jamais en devenir propriétaire**.

Ce mécanisme permet au propriétaire de valoriser son fonds sans l'exploiter lui-même, tout en offrant au gérant l'accès à une activité commerciale **sans coût d'acquisition**.

Contrairement à la franchise qui porte, comme on l'a vu, sur la transmission d'un concept (savoir-faire, signes distinctifs, assistance), la location-gérance porte sur la mise à disposition d'un fonds de commerce. En conséquence, la différence essentielle entre les deux modèles tient à **la propriété du fonds**, dès lors que **le franchisé** est en principe **propriétaire de son fonds**, alors que **le locataire-gérant** n'est **pas propriétaire du fonds** qu'il loue.

Les deux types de contrat n'ont donc pas le même objet, l'un concerne le concept et l'autre le fonds. De ce fait, il est **courant que les deux contrats se superposent**. Lorsqu'un contrat de franchise n'est pas doublé d'un contrat de location-gérance, on parle de « franchise pure ».

Parce que la location-gérance permet d'exploiter un fonds de commerce sans en être propriétaire, elle constitue **souvent une étape d'expérimentation** avant un engagement plus durable. Elle constitue souvent une phase « transitoire » vers la franchise.

2. Les réseaux de concession : l'accès à une gamme de produits

La concession est un modèle qui peut prêter à confusion, souvent associé au seul secteur de la distribution automobile, lequel a longtemps bénéficié en Europe d'un régime juridique spécifique¹. La concession concerne pourtant de très divers secteurs d'activité. À l'instar de la franchise, elle ne dispose **pas de cadre législatif propre** : ses contours sont principalement définis par la jurisprudence.

Le réseau de concessionnaires Renault

Un entrepreneur souhaite vendre des véhicules Renault dans sa région. Il conclut un contrat de concession avec le constructeur : Renault lui accorde le **droit exclusif** de distribuer ses véhicules sur un territoire défini, en contrepartie du respect de normes strictes d'exposition, de service après-vente et de présentation commerciale.

Le concessionnaire achète les véhicules à Renault pour les revendre ensuite à sa propre clientèle. Il est donc pleinement **propriétaire des stocks** et supporte le risque commercial.

La concession peut se définir comme un contrat par lequel une tête de réseau (le concédant) confie à son contractant (le concessionnaire) la mission d'**assurer la distribution de ses produits et services** sur un territoire généralement exclusif.

Toutefois, contrairement à la franchise, le concédant ne transmet pas de méthode de gestion spécifique et confidentielle, il lui ouvre simplement **l'accès à sa gamme et à son réseau**. Si la concession se rapproche de la franchise par l'organisation de la distribution de produits sous l'enseigne d'un réseau, elle s'en distingue donc en ce qu'elle n'implique pas la transmission d'un savoir-faire expérimenté et constitutif d'un avantage concurrentiel, au cœur de la relation contractuelle de la franchise.

La concession peut être intéressante en termes de protection territoriale (pas de concurrence dans un périmètre rapproché), mais elle implique souvent des **obligations importantes** vis-à-vis du fournisseur. En outre, la concession n'échappe pas à l'obligation d'information précontractuelle. Enfin, le concessionnaire est pleinement propriétaire des stocks et il supporte le risque commercial.

¹ Le dernier règlement en vigueur étant le règlement n° 1400/2002 de la commission du 31 juillet 2002 concernant l'application de l'article 81, paragraphe 3, du traité à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées dans le secteur automobile.

La concession est un modèle de distribution qui s'adresse, d'une part, aux entreprises souhaitant **développer un réseau sous enseigne** en s'appuyant sur des commerçants indépendants, avec la volonté d'assurer une certaine homogénéité de l'offre de produits et de services, sans pour autant mettre l'accent sur la transmission d'un savoir-faire.

D'autre part, elle intéresse des commerçants indépendants **sensibles à la visibilité et à la notoriété d'une enseigne**, mais ne recherchant pas nécessairement un accompagnement méthodologique étroit dans l'exercice de leur activité.

3. Les réseaux de licence de marque : miser sur l'attractivité de l'enseigne

La **licence de marque** s'impose comme le contrat le plus accessible pour structurer un réseau de distribution. Par cet accord, **le titulaire concède au licencié le droit d'utiliser sa marque** sur un territoire et dans un secteur d'activité précis, en contrepartie d'une rémunération.

Dans la pratique, ce modèle se limite principalement à **instaurer une unité visuelle** *via* une enseigne commune. Contrairement à d'autres formes de réseaux, la licence de marque n'impose aucune uniformité concernant la gamme de produits ou l'organisation commerciale des points de vente.

La licence de marque permet d'exploiter une enseigne tout en bénéficiant d'une plus grande **liberté de gestion**. Si elle s'avère plus souple que la franchise, elle offre en contrepartie un accompagnement réduit et un cadre moins structuré. Dans ce modèle, la réussite de l'entreprise repose donc principalement sur les compétences propres du dirigeant.

Kangourou Kids, le cas d'une licence de marque dans le domaine de la garde d'enfants à domicile

Kangourou Kids est un réseau *leader* dans le secteur des services à la personne, plus précisément spécialisé dans la garde d'enfants à domicile. La licence de marque repose ici sur la mise à disposition d'une **identité forte** et d'une **notoriété** établie.

En adoptant ce modèle, les agences affiliées bénéficient de l'**image de marque rassurante** et de la charte graphique de Kangourou Kids, tout en conservant une grande autonomie de gestion dans leur exploitation quotidienne. Ce levier permet à l'enseigne d'assurer un maillage territorial rapide et cohérent, garantissant aux familles un gage de qualité et de professionnalisme immédiatement identifiable sur l'ensemble du territoire.

La licence de marque est souvent intégrée à des montages contractuels plus larges. De nombreux « accords de licence » masquent en réalité d'autres types de collaboration, tels que des contrats d'**affiliation à des centrales**

d'achat, des contrats de concession ou encore des contrats de franchise incorrectement qualifiés. Lorsqu'un contrat est intitulé « licence de marque », mais qu'il impose des obligations caractéristiques d'autres modèles (concession ou franchise), les juges disposent d'un pouvoir souverain pour en déterminer la nature réelle. Dès lors que les obligations annexes (comme la transmission d'un savoir-faire ou une assistance technique continue) deviennent substantielles, le contrat risque d'être requalifié. La réalité des prestations fournies l'emporte alors sur la dénomination choisie par les parties.

En définitive, la licence de marque s'adresse aux réseaux dont **l'enseigne constitue l'atout majeur**, en l'absence d'un savoir-faire spécifique ou d'un concept commercial structuré. Elle attire des candidats pour qui la visibilité est le critère d'adhésion déterminant et qui n'attendent aucune assistance particulière de la part du concédant.

4. Les réseaux de commission-affiliation : la réduction des charges d'immobilisation

La commission-affiliation est un contrat de distribution par lequel un commerçant indépendant (le commissionnaire-affilié) vend les produits de la tête de réseau (le commettant) dans son propre magasin. Contrairement à un commerçant classique, **le commissionnaire-affilié ne possède pas la marchandise** : il est simplement chargé de la vendre pour le compte de la marque, en échange d'une rémunération calculée sur le chiffre d'affaires réalisé.

Bien qu'elle partage avec la franchise une identité visuelle commune et des méthodes commerciales homogènes, la commission-affiliation repose sur une logique juridique et financière radicalement différente. Là où le franchisé est propriétaire de son stock qu'il achète pour le revendre, le commissionnaire-affilié agit comme un **intermédiaire de commerce**, qui revend les marchandises en son nom, mais pour le compte de la tête de réseau. Puisque la tête de réseau reste propriétaire des marchandises jusqu'à leur vente finale, elle conserve la maîtrise totale de la politique tarifaire pour garantir une offre uniforme dans tous les points de vente.

Si ce modèle impose une plus grande rigueur opérationnelle, il offre un avantage majeur : la **réduction drastique du risque financier** pour le commerçant. En effet, l'affilié n'a pas à financer son stock initial et il ne subit pas davantage le coût des invendus, ce qui rend l'accès au réseau nettement plus accessible que dans une franchise classique.

Pour les consommateurs, le commissionnaire-affilié est un commerçant comme un autre qui vend des marchandises. Juridiquement, il est soumis à certaines dispositions spéciales du Code de commerce¹. Ce modèle de distribution s'adresse aux entreprises dont l'intérêt réside dans la

¹ Articles L. 132-1 et L. 132-2 du Code de commerce.

maîtrise rigoureuse des prix de vente de leurs produits tout en les diffusant au travers de commerçants indépendants, et non par des points de vente intégrés. La commission-affiliation s'adresse également aux indépendants souhaitant rejoindre un réseau **sans endosser le poids et la gestion du stock de marchandises**. Ce modèle est assez bien adapté dans des secteurs à forte rotation de produits, notamment dans le prêt-à-porter soumis aux échéances des modes et des collections.

La commission-affiliation pour la vente des vêtements « Grain de Malice »

Dans le schéma de la marque de prêt-à-porter « Grain de Malice », l'enseigne **pilote à distance l'état des stocks** grâce à un système informatique intégré. Elle assure le réapprovisionnement automatique des points de vente en fonction des ventes réelles.

Le commissionnaire-affilié, de son côté, se concentre exclusivement sur l'**animation commerciale** et la vente au détail. En contrepartie de ce service, il perçoit une commission fixe sur le chiffre d'affaires réalisé, s'affranchissant ainsi du poids financier des invendus et de la gestion logistique des collections.

5. Les réseaux de distribution sélective, surtout répandus dans le secteur du luxe

Comme son nom l'indique, le modèle de distribution sélective est une stratégie par laquelle un fournisseur choisit avec soin les points de vente autorisés à commercialiser ses produits. Contrairement aux modèles qui poursuivent une large diffusion des produits, ce modèle repose sur une **sélection des distributeurs** selon des critères bien spécifiques, qui peuvent être de nature qualitative ou quantitative (compétence du personnel, standing de la boutique, emplacement...).

Plus précisément, le droit européen le définit comme « *le système de distribution dans lequel le fournisseur s'engage à ne vendre les biens ou les services contractuels, directement ou indirectement, qu'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 dans le territoire réservé par le fournisseur pour l'opération de ce système* »¹.

¹ Cf. Article 1.1.g du règlement 2022/720 de la Commission du 10 mai 2022 concernant l'application de l'article 101, paragraphe 3, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées.

La distribution sélective dans le secteur du luxe

Le groupe LVMH utilise la distribution sélective pour garantir que ses produits de prestige ne soient vendus que dans des **environnements qui correspondent à leur image de luxe**. Un exemple éloquent est celui des Parfums Christian Dior, qui ne sont jamais présents dans un rayon de supermarché classique. Pour être autorisé à vendre un parfum Dior, un point de vente doit répondre à des critères stricts (emplacement *premium*, *design* du magasin, formation experte des conseillers).

Ainsi, LVMH privilégie ses propres réseaux comme Sephora ou les grands magasins prestigieux (Le Bon Marché, par exemple). Ce contrôle total permet au groupe de maintenir la rareté de ses produits, de justifier des prix élevés et d'offrir une **expérience client haut de gamme**, difficilement envisageable en grande distribution.

Bien que ce modèle soit en perte de vitesse, notamment à cause de l'explosion des ventes en ligne, il reste très présent dans la distribution des **produits de luxe**.

Le tableau synthétique et comparatif des différents réseaux

Type	Mise à disposition des signes distinctifs	Transmission d'un savoir-faire	Assistance	Exclusivité d'activité	Territorialité de l'activité	Liberté de fixation des prix	Durée	Obligation d'information précontractuelle
Franchise	Oui	Oui	Oui	Fréquent mais facultatif	Très fréquent mais facultatif	Oui, dans la limite fixée par le franchiseur	Libre (entre 7 et 10 ans) ¹	Oui, si les critères sont réunis (marque + exclusivité d'activité)
Location-gérance		Non	Non	Fréquent mais facultatif	Très fréquent mais facultatif	Oui, dans la limite fixée par le franchiseur	1 an	
Concession		Non	Oui	Fréquent mais facultatif	Très fréquent mais facultatif	Oui, dans la limite fixée par le concédant	5 ans maximum (si présence clauses de non-concurrence ou d'exclusivité)	
Licence de marque		Non	Non	Facultatif	Oui	Oui, dans la limite fixée par le donneur de licence		
Commission-Affiliation		Facultatif	Oui	Fréquent mais facultatif	Très fréquent mais facultatif	Non, prix fixés par la tête de réseau		
Distribution sélective		Non	Non	Non	Non	Oui, dans la limite fixée par le fournisseur		

Source : d'après les travaux de Maître Martin Le Péchon

6. Les réseaux d'intermédiaires de commerce : entre indépendance juridique et dépendance économique

Certains réseaux ont recours à des intermédiaires juridiquement indépendants. Ce schéma présente un intérêt certain pour le fournisseur, qui **accroît ses parts de marché tout en conservant la propriété de la marchandise et la maîtrise des prix**. Elle reste cependant plus onéreuse que le recours aux modèles de revente décrit précédemment, et elle implique davantage de responsabilités.

¹ L'article L. 330-1 du Code de commerce limite à dix ans les clauses d'exclusivité d'achat.

a) Le gérant de succursale : le patron intégré

Le gérant de succursale exploite un point de vente **pour le compte d'une seule entreprise**. Dans cette configuration, une société développe son réseau en multipliant les fonds dont elle est propriétaire, ceux-ci représentant autant de succursales gérées par un gérant.

Cet intermédiaire **juridiquement indépendant** exerce son activité dans un **local fourni** par une entreprise, à **ses conditions et à ses prix**, en vendant ses marchandises ou en recueillant ses commandes **exclusivement** ou quasi-exclusivement **pour le compte de l'entreprise**.

Bien qu'indépendant juridiquement, il opère ainsi dans une relation de **dépendance économique étroite** vis-à-vis de la tête de réseau.

Précisé aux **articles L. 7321-1 et suivants du Code du travail**, le statut de gérant de succursale suppose trois conditions cumulatives : une exclusivité de fourniture des marchandises, un local fourni par l'entreprise et des conditions de travail et de prix imposées¹ par cette dernière. Le gérant est ainsi soumis à la législation sociale du Code du travail, tout en conservant un statut qui n'est pas nécessairement celui de salarié.

Le gérant d'une station-service Total en est l'illustration classique : il exploite la station dans un local appartenant à Total, vend le carburant aux prix fixés par ce dernier, et reverse les recettes à la compagnie.

b) Les négociants

Le statut de négociant se décline en une **série de statuts spécifiques** amenuisant d'autant le rôle du droit commun. On peut ainsi distinguer quatre grands statuts de négociants : celui de « voyageur, représentant ou placier » (VRP), d'agent commercial, de commissionnaire et de courtier.

À la différence des gérants de succursale, les négociants sont des intermédiaires qui agissent pour le compte d'autrui **sans être économiquement liés** à une seule entreprise. En outre, ils n'exploitent pas un fonds de commerce mais diffusent des produits et services d'autrui.

Le VRP² est le seul salarié du groupe. Il prospecte et prend des commandes pour son employeur sans jamais posséder la marchandise, comme un commercial visitant des pharmacies pour un laboratoire.

L'agent commercial fait de même, mais en tant qu'indépendant. Il agit au nom de son mandant sans s'engager personnellement, à l'image d'un agent immobilier qui vend des biens pour le compte d'une agence.

¹ Les conditions imposées peuvent être aussi bien des conditions de travail (horaires) que des conditions commerciales (politique de marque).

² La distinction était, au départ, fonction du lieu où l'intermédiaire faisait ses tournées : dans la ville de l'entreprise représentée (placier) ou en dehors (voyageur ou représentant). La dénomination est aujourd'hui devenue incompatible avec une activité à distance et elle relève davantage de la coutume.

Le commissionnaire, lui, agit en son propre nom, mais pour le compte d'un tiers qui reste dans l'ombre pour le client, comme une maison de vente aux enchères qui vend des œuvres d'art en son nom propre, pour le compte de vendeurs privés.

Enfin, **le courtier** est un simple entremetteur qui met deux parties en relation sans jamais s'engager ; il n'est rémunéré que si le contrat est conclu. C'est le cas bien connu du courtier en assurance qui met en relation un particulier avec une compagnie d'assurance.

D. LE MODÈLE DIT « HORIZONTAL » : LA COOPÉRATIVE

Outre les nombreuses alternatives à la franchise, qui reposent sur différents modes d'organisation verticale, un entrepreneur indépendant peut également choisir de rejoindre une enseigne nationale au sein d'un réseau coopératif.

1. Le regroupement d'indépendants dans une logique égalitaire et démocratique

Indépendance, mutualisation, démocratie sont les trois idées directrices à l'origine de la constitution d'un réseau coopératif. En effet, la coopérative est un groupement d'indépendants qui repose sur des **commerçants propriétaires de leurs fonds de commerce** et qui se réunissent **au sein d'une structure dont ils sont associés**. Aussi, les réseaux coopératifs sont-ils également appelés « réseaux du commerce associé ».

Ce modèle suit une **logique dite « horizontale »** dans la mesure où tous les opérateurs du regroupement sont situés au même stade du circuit économique et participent à l'élaboration de la politique du réseau, selon une logique égalitaire et démocratique : un homme, une voix. Le regroupement peut s'organiser autour d'un rapprochement dans l'espace ou bien autour d'un rapprochement au sein d'une même structure.

La différence entre le modèle coopératif et celui de la franchise tient principalement au **mode de gouvernance** et à la nature des relations contractuelles. Les réseaux de franchise fonctionnent selon une logique verticale : le franchiseur définit les orientations de l'enseigne et encadre les franchisés à travers un contrat. À l'inverse, la coopérative repose sur une organisation horizontale dans laquelle les membres du groupement détiennent une part du capital de la structure centrale. Par ailleurs, les relations entre les exploitants des magasins, qui sont également associés de la coopérative, sont régies non pas par un contrat, mais par les statuts et le règlement intérieur de la coopérative. Les groupements peuvent prendre des formes diverses dont la plus classique reste celle des sociétés coopératives de commerçants détaillants.

La finalité d'une société coopérative n'est pas la recherche de bénéfices, mais comme le précise l'article 1^{er} de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération « *de satisfaire à leurs besoins économiques et sociaux* ». Le champ d'action de la coopérative de commerçants recouvre **l'approvisionnement et la logistique** (fourniture des marchandises ou services nécessaires), **l'organisation des ventes** (la coopérative peut définir une politique commerciale commune) et **l'aide structurelle** (assistance financière et comptable, gestion technique, transmission d'entreprise).

Il convient de relever qu'un grand nombre de réseaux appartiennent au secteur du commerce associé, que ce soit dans le **secteur de la grande distribution** (E. Leclerc, Système U et Intermarché), dans le **secteur du bricolage** (Bigmat, Bricorama, Gedimat) ou encore dans **l'immobilier** (L'Adresse, Orpi).

La coopérative E. Leclerc

E. Leclerc est l'un des exemples les plus connus du modèle coopératif. Chaque magasin est détenu et exploité par un adhérent indépendant, propriétaire de son point de vente. Ces adhérents sont regroupés au sein d'une **coopérative commune, nommée le « GALEC »** qui négocie les achats auprès des fournisseurs et définit la politique commerciale du réseau.

La différence essentielle avec la franchise est simple : chez E. Leclerc, ce sont les adhérents eux-mêmes qui possèdent et gouvernent collectivement leur tête de réseau. Il n'existe pas de franchiseur au-dessus d'eux, ils sont **à la fois membres du réseau et décideurs de sa stratégie**.

2. L'enrichissement progressif du cadre législatif

La coopérative a fait l'objet de plusieurs textes dont une **série d'articles du Code de commerce** spécifiques aux coopératives de commerçants détaillants (articles L. 124-1 à L. 124-16). Surtout, c'est la **loi précitée du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération** qui constitue le texte fondateur. Comme on l'a dit, elle définit la coopérative en tant que « *société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires* »¹. Elle établit les principes essentiels du modèle coopératif : la libre adhésion, la gouvernance démocratique fondée sur la règle « un homme, une voix », et le partage des excédents entre les membres.

¹ Article 1^{er}.

La loi n° 92-643 du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives s'est attachée à adapter les principes coopératifs aux réalités économiques : les coopératives peuvent désormais admettre des associés non-clients, intervenant uniquement comme investisseurs¹.

Enfin, la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, dite loi « Hamon », a modernisé et consolidé le statut coopératif en renforçant les obligations d'information des associés, en facilitant la transmission des entreprises sous forme coopérative et en réaffirmant les principes de gouvernance participative.

En définitive, même si cela n'est pas perceptible pour le consommateur, les commerçants d'un réseau coopératif ne disparaissent pas de la scène juridique du seul fait de la création du groupement. **En pratique, le commerçant reste le détaillant auprès duquel s'effectue l'achat final, tandis que la société coopérative ne constitue un interlocuteur que pour les fournisseurs.**

E. LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION : LE CAS D'ÉCOLE D'UNE ORGANISATION HYBRIDE

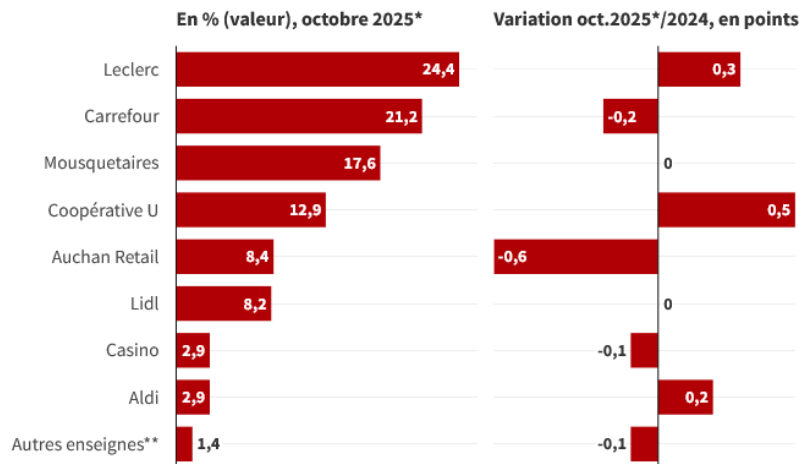
1. Les grands acteurs de ce marché

La grande distribution française est dominée par un **oligopole**. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, E. Leclerc s'impose comme le *leader* avec 24,4 % de parts de marché, devant le groupe Carrefour à 21,2 %, Intermarché à 17,6 %, la Coopérative U à 12,9 %, Auchan à 8,4 % et Lidl à 8,2 %. En résumé, le marché de la grande distribution est un secteur très concentré **où six groupes réalisent plus de 85 % du chiffre d'affaires** du secteur.

¹ Ceux-ci disposent, si les statuts le prévoient, d'un droit de vote au prorata du capital dans la limite d'un plafond légal : les droits de vote des investisseurs ne peuvent dépasser 35 %, ou, dans le cas où des coopératives figurent au nombre des investisseurs, 49 %.

Les parts de marché des groupes de la grande distribution

Produits de grande consommation, frais et libre service



*Du 6 octobre au 2 novembre 2025

**Enseignes qui ont fait l'objet d'un rachat et qui ne font pas partie des groupes mentionnés ci-dessus

« LES ECHOS » / SOURCE : WORLDPANEL

Toutefois, le paysage de la grande distribution connaît l'une de ses plus fortes **reconfigurations** depuis vingt ans, marquée en 2025 par le rachat partiel d'enseignes de Casino par des concurrents, l'intégration des magasins Cora par Carrefour et le transfert de supermarchés Auchan sous enseignes Intermarché / Netto. Ces évolutions redessinent significativement les équilibres concurrentiels du secteur.

Malgré un chiffre d'affaires global de **138 milliards d'euros** légèrement en recul¹, le secteur résiste grâce à un panier moyen élevé, dans un contexte de baisse des volumes et d'inflation². Les formats les plus dynamiques sont le *drive*, la proximité et le *discount*, illustré par la progression de Lidl, tandis que les hypermarchés traditionnels reculent.

2. L'étendue de la palette des modes de distribution

a) L'organisation des enseignes

En France, **trois types d'organisation des réseaux** cohabitent dans la grande distribution ; ils structurent la gouvernance des enseignes plus encore que le format des magasins (hyper, super, proximité)³.

¹ Étude Retail Performance 2025, publiée par NielsenIQ en juin 2025.

² Selon l'étude sur les prix à la consommation de l'INSEE en 2025, les prix des produits alimentaires ont augmenté de 1,2 % en moyenne (contre 1,4 % en 2024).

³ Les « hypermarchés » sont les enseignes dont la surface est supérieure à 2 500 m² ; les « supermarchés » sont les enseignes dont la surface est comprise entre 400 et 2 500 m² ; les « formats de proximité » sont les enseignes dont la surface est comprise entre 120 et 400 m².

- Dans le **réseau intégré** (succursaliste), les magasins appartiennent à un groupe unique. Ce groupe possède et exploite directement l'ensemble du réseau, avec une direction centralisée et des directeurs de magasins salariés. Ce modèle est celui de groupes comme Aldi ou Lidl (dont quelques rares magasins ont été passés en location-gérance ou en franchise).
- Un **réseau coopératif** correspond à un groupement d'indépendants. Il repose sur des commerçants propriétaires de leur fonds de commerce, associés au sein d'une coopérative qui détient l'enseigne et la centrale d'achat. Comme on l'a vu, c'est le cas d'E. Leclerc ou de Système U.
- Le **réseau « mixte »** combine plusieurs modèles juridiques avec des unités détenues en propres par le groupe et des unités exploitées par des commerçants indépendants. Ce type de montage peut **allier un modèle coopératif avec un modèle de franchise**, comme l'illustre la reprise, en 2025, de certains magasins Auchan sous enseigne Intermarché, alors que le groupement des Mousquetaires reposait historiquement sur une organisation d'indépendants. Le réseau « mixte » peut aussi **associer un modèle intégré et un modèle de franchise** / location-gérance, comme c'est le cas pour une partie des grands acteurs des réseaux intégrés.

b) L'exemple d'Auchan : l'imbrication des différents modèles

Le 25 novembre 2025, Intermarché, le numéro trois de la distribution en France, a annoncé une opération inédite : la reprise sous franchise d'environ 300 supermarchés Auchan, numéro six du marché. Cette opération de **passage sous franchise des supermarchés Auchan vers Intermarché** marque une transformation majeure du secteur. Les magasins Auchan seront exploités en franchise tout en restant la propriété du groupe, qui conserve également ses 11 400 salariés. Les points de vente seront toutefois rebaptisés et approvisionnés par les Mousquetaires, selon un modèle hybride inédit. Cette opération, peu coûteuse pour Intermarché, lui permet d'accroître rapidement ses parts de marché, d'augmenter ses volumes d'achat et de renforcer son réseau, avec l'objectif d'atteindre près de 20 % du marché plus rapidement que prévu. Elle consolide aussi sa position sur le segment des supermarchés, cœur de son modèle.

De son côté, Auchan voit dans cet accord un levier pour redresser une activité en difficulté, marquée par une perte continue de parts de marché et un déficit de compétitivité-prix. En s'appuyant **sur la puissance d'achat et la logistique des Mousquetaires**, le groupe espère réduire ses coûts, baisser ses prix et regagner des clients, tout en se recentrant sur ses hypermarchés.

Ce choix stratégique évite certes une cession immédiate des magasins, mais il implique de renoncer à son enseigne sur ces points de vente. Par ailleurs, cette évolution soulève des interrogations concernant l'acclimatation de deux **cultures différentes** entre un groupe intégré et un réseau d'indépendants.

II. LA FRANCHISE, CATALYSEUR DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

A. LA CROISSANCE AU RENDEZ-VOUS

En 2025, les réseaux de franchise ont enregistré **une croissance de leur chiffre d'affaires environ deux fois supérieure à celle de l'économie française**. L'une des raisons de ce bon résultat réside dans l'attachement des consommateurs français au commerce de proximité, malgré la montée en puissance du commerce en ligne. Quand on les interroge, 74 %¹ d'entre eux répondent fréquenter de manière régulière, voire systématique, les commerces de proximité, ce qui témoigne d'un lien de fidélité inconnu du commerce en ligne.

1. La création de richesses et d'emplois

Les chiffres clés de la franchise en France en 2025

93,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires global (+ 4,9 % par rapport à 2024)

1 018 038 emplois directs et indirects (+ 5,7 %)

2 035 réseaux de franchise (- 2,5 %)

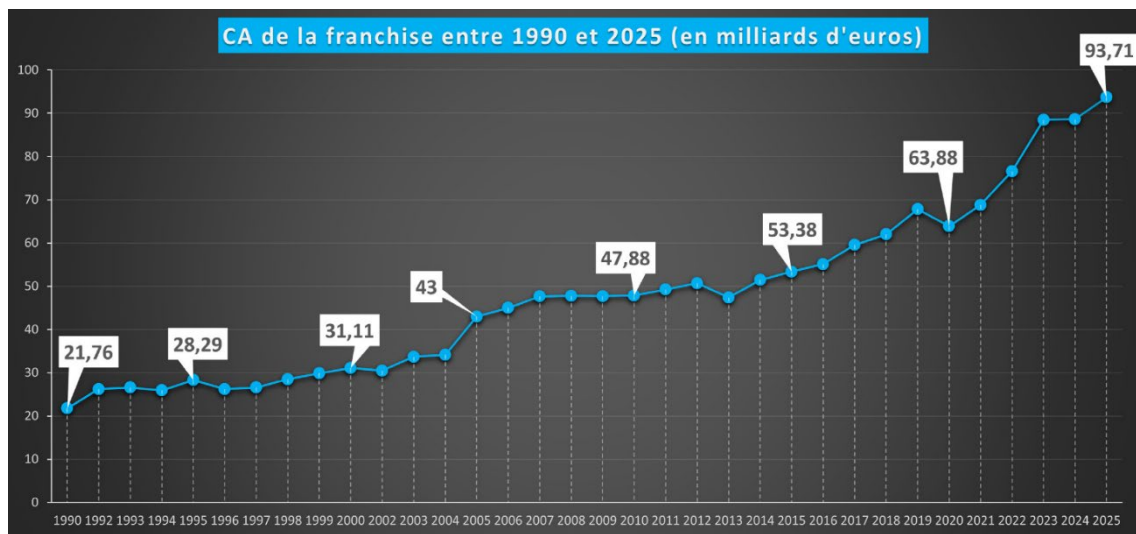
93 395 points de vente franchisés (+ 2,9 %)

Alors que la situation économique nationale reste sous tension, avec une faible progression du PIB en 2025 (+ 0,9 %)², un taux de chômage toujours conséquent (7,9 %) et près de 68 500 défaillances d'entreprises (en hausse de 3,5 %), la franchise fait figure d'exception. Son **chiffre d'affaires (93,7 milliards d'euros) progresse de 4,9 %³**, soit près du double de la croissance du marché national (+ 2,5 %).

¹ Cf. la 21^{ème} édition de l'« Enquête annuelle de la Franchise », conduite par la Banque Populaire.

² INSEE, Comptes nationaux trimestriels, première estimation, quatrième trimestre 2025.

³ « Franchise 2025 », communiqué de presse de la FFF (mars 2026).



Source : FFF

Ce résultat confirme la résilience d'un modèle entrepreneurial qui a su traverser les cycles économiques depuis les années 1970. Entre les années 1990 et aujourd'hui, son chiffre d'affaires n'a cessé de progresser.

Symbole de cette vitalité, la franchise a passé en 2025 et pour la première fois le cap du **million d'emplois directs et indirects**, avec **54 000 postes supplémentaires créés en un an**¹.

La contribution de la franchise à la création d'emplois : un certain flou statistique

L'effet positif du développement du système de la franchise sur la création d'emplois reste **difficile à mesurer précisément**.

D'une part, les emplois dénombrés dans le cadre de la franchise englobent à la fois les franchisés (qui sont des travailleurs indépendants) et les salariés des magasins franchisés. Dans ses statistiques, la FFF décompte **90 000 franchisés, soit 17 % des indépendants du commerce** (qui compte en France au total environ 541 000 travailleurs non-salariés²).

D'autre part, une proportion significative des franchises sont le fait de **reconversions de salariés du groupe**. Ainsi, 76 % des franchisés étaient salariés auparavant, et parmi eux 42 % ont changé de secteur d'activité³.

Même s'il est impossible de mesurer précisément le phénomène, de **nombreuses ouvertures sont en réalité des passages en franchise d'anciennes succursales**, de sorte que les salariés du magasin franchisé sont d'anciens salariés du groupe intégré.

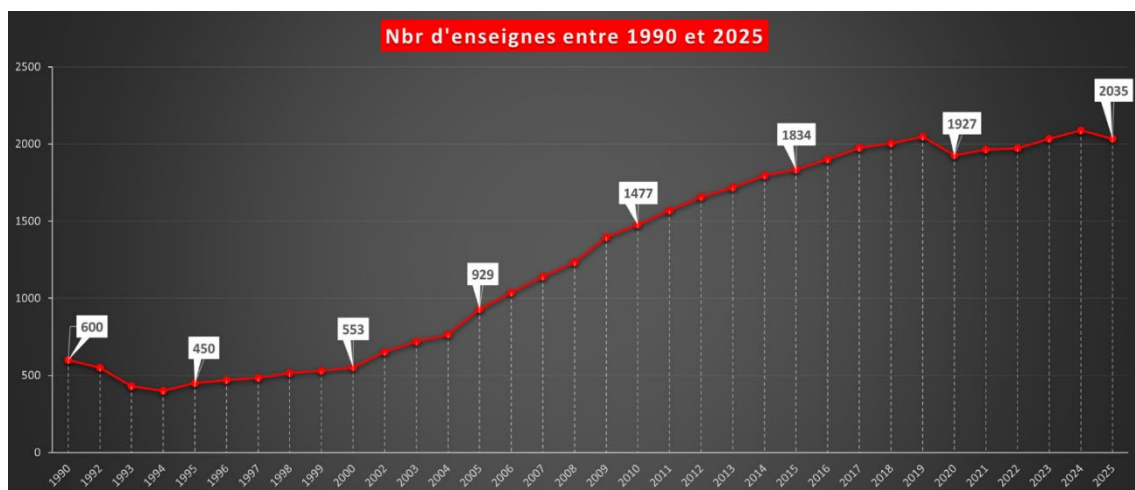
¹ « Franchise 2025 », communiqué de presse de la FFF (mars 2026).

² INSEE, *Emploi et revenus des indépendants édition 2025*, section « commerce et artisanat commercial » (21 mai 2025).

³ Cf. la 21^{ème} édition de l'« Enquête annuelle de la Franchise » conduite par la Banque Populaire.

Enfin, comme le souligne la direction générale des entreprises (DGE) dans les réponses écrites apportées à vos rapporteurs, il est complexe de cerner précisément les « emplois liés aux réseaux de franchise, car ils sont **souvent englobés dans la catégorie statistique du « commerce organisé indépendant »** - qui comprend également les coopératives, les locations-gérances et d'autres modes d'entreprendre. Ainsi, bien que le nombre d'emplois non-salariés dans le commerce ait augmenté de 5 % entre 2013 et 2020¹, cette hausse ne peut être imputée à la seule franchise ».

Après une phase de stabilisation du nombre d'enseignes entre les années 1990 et 2000, leur nombre n'a cessé de croître jusque dans les années 2020 où il s'est consolidé autour de 2 000 réseaux. La pandémie du COVID-19 a provoqué une phase d'assainissement du marché, faisant reculer le nombre d'enseignes à 1 927. À cette phase essentiellement caractérisée par des défaillances dans le secteur du prêt-à-porter, a rapidement succédé une reprise dynamique. En 2025, le secteur a ainsi retrouvé son niveau d'avant la crise avec **2 035 franchiseurs**.



Source : FFF

Cette dynamique des réseaux de franchisés s'accompagne d'une hausse en 2025 du nombre de points de vente : **+ 2,9 % pour 93 305 lieux de vente** au total.

Rapporté au nombre de franchiseurs, ce volume correspond à une moyenne arithmétique de près de **46 points de vente par réseau**. Cette moyenne est bien évidemment théorique, les cas étant très différents les uns des autres (réseaux très bien établis, réseaux en cours de déploiement, réseaux en difficulté...). Mais elle fournit néanmoins une approche intéressante de la taille des réseaux.

¹ Cf. France Travail, « Les métiers du commerce, éclairage #74 » (décembre 2022).

2. La diversité des secteurs d'activité

La franchise touche aujourd'hui **presque tous les pans de l'économie**. Loin de se cantonner à la grande distribution ou à la restauration rapide, elle s'est progressivement imposée dans des secteurs très variés, parfois même inattendus. Cette diversification témoigne de la capacité d'adaptation du modèle franchisé : dès lors qu'un concept se révèle duplicable et porteur d'un avantage concurrentiel, la franchise trouve à s'y développer.

Néanmoins, la franchise ne se développe **pas de manière homogène** : certains secteurs tirent la croissance des réseaux de façon bien plus marquée que d'autres. Le paysage de la franchise se structure ainsi principalement autour des secteurs suivants.

Sans surprise, **l'alimentaire** constitue le premier secteur de la franchise en volume de chiffre d'affaires, avec **33,8 %¹ du marché d'ensemble de la franchise**. Cette position de *leader* s'explique par l'ancrage de ces enseignes dans les besoins quotidiens des consommateurs. Au-delà de la grande distribution, le commerce alimentaire spécialisé connaît un dynamisme certain. Les épiceries bio (comme *Naturalia* par exemple), les circuits courts, les épiceries fines ou les concept stores alimentaires attirent une nouvelle génération de franchisés, portée par des convictions sociales et environnementales.

Top 5 du poids des secteurs en chiffre d'affaires



Source : FFF

La restauration rapide reste l'un des autres moteurs historiques de la franchise et son expansion se poursuit malgré une concurrence toujours plus rude. Au-delà des enseignes américaines de « *fast-food* » bien identifiées comme *McDonald's* ou *Burger King*, émergent désormais des concepts centrés sur le « bien manger vite » : bowls de *poké*, salades composées ou encore cuisine végétale, avec des enseignes comme *Pokawa* ou *Sushi Shop*. La promptitude du service y demeure certes un impératif, mais la qualité des produits s'impose aussi comme un critère de choix de plus en plus déterminant pour les consommateurs.

Les services à la personne représentent peut-être le secteur le plus porteur à moyen terme. Dans un contexte de vieillissement de la population accompagné d'une recherche croissante d'un meilleur équilibre de vie, de

¹ Indicateurs 2025 de la FFF.

nouveaux types de réseaux font leur apparition. Par exemple, des réseaux comme *O2 Care Services* ou *Axeo Services* cherchent à répondre à ces demandes avec des prestations de maintien à domicile ou d'assistance aux seniors. Dans un registre complémentaire, le « *fitness* » et le bien-être continuent leur progression, portés par une clientèle de plus en plus soucieuse de sa santé : l'expansion de l'enseigne *Basic-Fit* illustre par exemple l'essor des salles de sport en franchise sur l'ensemble du territoire.

L'équipement de la personne (prêt-à-porter, optique, chaussures, accessoires) constitue quant à lui un secteur historiquement solide dans le paysage franchisé, avec des enseignes comme *Yves Rocher* ou *Jules*. C'est le champ d'activité le plus morcelé de tout le secteur de la franchise avec 316 enseignes différentes selon les statistiques de la FFF. Si la pression du e-commerce oblige les réseaux à repenser l'expérience client dans leurs magasins, le modèle en franchise y démontre sa résilience grâce à la force de l'enseigne et à la mutualisation des outils marketing.

Top 5 du poids des secteurs par nombre d'enseignes



Source : FFF

L'immobilier affiche pour sa part une stabilité remarquable, même dans un contexte de marché sous tension. La professionnalisation croissante des agences indépendantes, qui rejoignent des réseaux comme *Orpi* ou *Century 21* pour gagner en crédibilité, en outils digitaux et en notoriété, explique en grande partie la solidité du secteur, qui continue d'attirer des candidats à la reconversion professionnelle.

Les services automobiles représentent un secteur fiable et résistant aux cycles économiques, porté par une demande captive. Derrière l'alimentaire, c'est le deuxième plus gros pourvoyeur de points de vente (11 486). Avec plus de 40 millions de véhicules en circulation en France, l'entretien automobile reste une dépense incontournable pour les ménages. Entre l'entretien mécanique, le contrôle technique, les pneumatiques ou la carrosserie, les nécessités sont multiples dans le secteur et des réseaux de référence se sont désormais imposés comme *Midas* ou *Feu Vert*. Ces réseaux misent sur la standardisation de la prestation. Loin de fragiliser le secteur, la transition vers le véhicule électrique s'annonce comme un nouveau relais de croissance pour les franchisés.

Top 5 du poids des secteurs par points de vente en franchise



Source : FFF

Les services aux entreprises, en outre, constituent un terrain d'expansion encore récent mais en pleine structuration. Conseil en transformation digitale, management de transition, marketing externalisé, cybersécurité, gestion comptable : des réseaux comme *Cerfrance* ou *Extencia* démontrent qu'il est possible de franchiser des métiers à forte composante intellectuelle. L'appartenance à une enseigne reconnue rassure les clients professionnels et accélère le développement commercial, ce qui constitue un levier particulièrement précieux dans des secteurs où la confiance est au cœur de la relation client.

Les commerces divers, enfin, regroupent l'ensemble des secteurs que la franchise a investi sans pour autant qu'ils constituent un bloc homogène : équipement de la maison, jouets, bricolage, décoration, ameublement, produits high-techs, librairie, loisirs ou encore fleuristes.

3. L'ancrage territorial fort

L'implantation des réseaux de franchise s'inscrit dans une logique de proximité, ce qui en fait un levier significatif de développement économique local. À l'échelle départementale, près de **six franchisés sur dix** (59 %¹) ont choisi d'ouvrir leur point de vente **dans le même département que leur activité précédente**. Le réflexe territorial se révèle encore plus marqué chez les moins de 35 ans : 71 %² d'entre eux privilégient la continuité géographique, témoignant d'un attachement particulièrement prononcé des jeunes entrepreneurs à leur bassin de vie.

À l'échelle régionale, la dynamique d'ancrage est encore plus nette : 82 %³ des franchisés ont établi leur enseigne **dans la même région que leur précédente activité professionnelle**. La franchise apparaît ainsi moins comme un vecteur de mobilité que comme un outil de consolidation du tissu économique local, par le biais **d'entrepreneurs enracinés dans leur territoire**.

¹ 22^{ème} édition de l'« Enquête de la Franchise » (2025).

² *Idem.*

³ 22^{ème} édition de l'« Enquête de la Franchise » (2025).

D'après le baromètre du dynamisme d'ouverture en franchise¹, le classement régional traduit certaines recompositions notables. Si la région **Pays de la Loire** et celle du **Centre-Val de Loire** conservent leur position de tête, la région **Provence-Alpes-Côte d'Azur** a fait son entrée en 2025 sur le podium. La performance la plus remarquable est celle de la région **Bourgogne-Franche-Comté**, qui enregistre une remontée de six places, signe d'un dynamisme nouveau dans des territoires longtemps moins représentés. À l'inverse, la **Normandie** et la **Corse** accusent les reculs les plus significatifs. Ainsi, en termes de répartition géographique, le dynamisme de l'activité franchisée est porté à part égale (26 %) dans le Sud-Est et l'Ouest, suivis du Nord-Est (20 %), de l'Île-de-France (15 %) et du Sud-Ouest (13 %).

Classement des régions par année

Recherche:

Code région	Région	Classement 2025	Evolution 2025 / 2024	Classement 2024	Classement 2023	Classement 2022	Classement 2021	Classement 2019	Classement 2018
52	Pays de la Loire	1	+2	3	2	3	1	1	1
24	Centre-Val de Loire	2	-1	1	1	2	3	2	2
93	Provence-Alpes-Côte d'Azur	3	+2	5	8	4	7	7	7
53	Bretagne	4	-2	2	5	7	4	5	6
27	Bourgogne-Franche-Comté	5	+6	11	7	8	6	6	4
75	Nouvelle-Aquitaine	6	=	6	6	1	2	4	5
84	Auvergne-Rhône-Alpes	7	+3	10	9	9	5	8	10
28	Normandie	8	-4	4	3	5	10	3	3
76	Occitanie	9	-2	7	11	6	8	11	9
11	Île-de-France	10	+2	12	12	12	11	9	8
32	Hauts-de-France	11	-2	9	10	10	9	12	12
44	Grand Est	12	+1	13	13	11	13	13	10
94	Corse	13	-5	8	3	13	12	10	12

Source : baromètre du dynamisme d'ouverture en franchise paru en 2025

L'essor économique de la franchise n'est **pas un phénomène exclusivement métropolitain**. Là où certaines activités, notamment dans les services financiers ou les nouvelles technologies, tendent à se concentrer dans les grandes métropoles au détriment des territoires périphériques, la franchise présente une répartition géographique singulièrement plus équilibrée. En dehors de la capitale, les points de vente en franchise sont répartis équitablement entre les petites communes, les villes moyennes et les grandes agglomérations.

¹ Source : *Baromètre du dynamisme d'ouverture en franchise 2024 (paru en 2025)*

La franchise sur le territoire (hors Île-de-France)

Densité des communes	Part dans le total des franchisés
Moins de 2 000 habitants	10 %
Entre 2 000 et 20 000 habitants	30 %
Entre 20 000 et 100 000 habitants	30 %
Plus de 100 000 habitants	30 %

Source : 21^{ème} édition de l'« Enquête de la Franchise » (2024)

Souvent perçues comme en marge des dynamiques économiques contemporaines, **les zones rurales** de moins de 2 000 habitants **ne sont pas exclues de la vitalité impulsée par la franchise** : elles accueillent 10 % des points de vente franchisés.

Pour l'essentiel, les enseignes en zones rurales répondent à des **besoins quotidiens et non substituables** :

- le commerce alimentaire de proximité, dont *Vival* constitue l'archétype en tant que magasin multiservices précisément conçu pour le monde rural ;
- la boulangerie artisanale ;
- les services à la personne, au premier rang desquels *O2*, *Axeo Services*, *DOMetVIE* ou encore *Les Menus Services*. Ils répondent aux besoins d'une population vieillissante, en matière de mobilité, de gestion des repas ou d'accompagnement dans les démarches administratives ;
- certaines formes de restauration de proximité, à l'image de *Tutti Pizza* dont le modèle s'adapte aux zones de consommation plus resserrées.

Ce maillage territorial fort confirme **l'intérêt de la franchise dans la dynamique économique locale**, et plus particulièrement son rôle potentiel dans **la lutte contre la dévitalisation commerciale des territoires ruraux**. La franchise permet de sécuriser des initiatives entrepreneuriales dans des contextes parfois fragiles, en s'appuyant sur un concept éprouvé, une assistance du franchiseur, ainsi qu'une notoriété de l'enseigne. En misant sur des entrepreneurs locaux connaissant bien leur zone de chalandise, la franchise ose investir là où des groupes intégrés renoncent, malgré des coûts d'installation souvent plus faibles qu'en zone urbaine.

La franchise et la pérennisation du tissu commercial : les mécanismes à l'œuvre

La franchise s'impose comme un **acteur de la pérennisation du tissu commercial dans les petites communes et les villes moyennes**.

Particulièrement adapté aux structures de taille réduite, ce modèle commercial est en effet plus facilement implantable dans les petits centres-villes ou les centres-bourgs. Parce qu'ils doivent fournir un apport conséquent (souvent compris entre 15 % et 30 % de l'investissement initial), les **candidats franchisés privilégient l'achat (ou le rachat) de fonds de commerce abordables**. Or, le prix du fonds de commerce a tendance à être plus élevé lorsque le projet d'implantation (ou de reprise) concerne une zone de chalandise dense et tendue. Les cœurs de petites villes ou de villes moyennes étant à cet égard moins attractifs que ceux des grandes villes, mais aussi que de certaines périphéries¹, les réseaux de franchise peuvent s'y implanter plus facilement.

De leur côté, **les groupes s'appuient sur les montages en franchise pour resserrer leur maillage territorial et réinvestir les cœurs de ville** dans le secteur du commerce alimentaire. Par exemple, le groupe *Carrefour* poursuit l'expansion du format de proximité ; il vise un objectif de 2 400 ouvertures de magasins de proximité, essentiellement en franchise, entre 2022 et 2026².

De plus petites enseignes optent également pour cette stratégie. C'est le cas du réseau de boulangeries *Sophie Lebreuilly*, dont la majeure partie des points de vente se situe dans de petites villes (entre 8 000 et 15 000 habitants). C'est aussi le cas de l'enseigne *Le Comptoir de Mathilde* : l'entreprise disposait en 2022 de près de 130 points de vente, dont 60 % en centre-ville, et elle a fait de la franchise un axe clé de son développement dans les villes moyennes³.

D'autres modes d'organisation du commerce indépendant sont également implantés dans les cœurs de ville. Ainsi, d'après la Fédération du commerce coopératif associé (FCCA), 52 % des coopératives (commerce coopératif et associé) sont implantées dans des communes de moins de 10 000 habitants et 55 % au cœur des centres-villes et centres-bourgs⁴.

Au-delà de la seule dimension économique, la franchise joue donc un rôle structurant en matière de **vitalité sociale des communes rurales et périurbaines** : elle contribue au maintien d'une offre de proximité indispensable à la qualité de vie des habitants, tout en préservant des emplois locaux, par nature non délocalisables.

¹ Cf. INSEE, « Le commerce de proximité : des pôles plus florissants en périphérie qu'en centre-ville » (mai 2021) et « Le commerce de proximité en recul dans le centre des villes de taille intermédiaire » (novembre 2019).

² Cf. *Plan stratégique* « Carrefour 2026 ».

³ Article du média *Tous Entrepreneurs*, « Villes moyennes : nouveau terrain de jeu des entrepreneurs » (novembre 2022) : d'après le directeur général du Comptoir de Mathilde « pour des commerces de proximité, les villes moyennes restent une cible idéale [...]. Pour autant, sur ces territoires, seul un acteur local a du sens, d'où notre volonté de nous implanter avec des franchisés ».

⁴ Cf. *Xerfi et FCCA*, 2^{ème} édition de « L'impact du commerce coopératif et associé dans les territoires » (janvier 2026).

Cette préoccupation est partagée par une large majorité des franchiseurs. Presque l'intégralité d'entre eux (97 %)¹ disent considérer qu'il est important de s'engager en faveur du développement économique local. Dans le prolongement, huit sur dix (83 %)² s'estiment acteurs de la revitalisation des centres urbains et de l'attractivité des centres villes, soulignant que la franchise embrasse plusieurs enjeux liés à l'aménagement commercial du territoire.

B. L'ATTRACTIVITÉ DU MODÈLE

1. Devenir franchiseur : le « capitalisme sans capitaux »

En France, de nombreuses entreprises, en particulier des PME, rencontrent un succès réel mais se heurtent à plus ou moins court terme à une limite majeure : l'insuffisance des ressources financières pour développer un réseau stable et performant. Dans ce contexte, **la franchise** offre au franchiseur un chemin pour **développer rapidement un réseau commercial sans faire appel à de trop lourds investissements**. L'effort d'investissement est porté par les entrepreneurs indépendants que sont les franchisés. Il en découle cette formule parfois utilisée pour décrire le modèle de la franchise : « *le capitalisme sans capitaux* »³.

a) Accroître la notoriété par le maillage territorial

Pour un entrepreneur cherchant à développer un réseau commercial, la franchise constitue un levier de croissance efficace. Là où l'expansion en réseau intégré suppose des investissements importants ainsi qu'une capacité organisationnelle à la hauteur de ces investissements, le modèle franchisé permet un déploiement géographique rapide, structuré et maîtrisé. C'est précisément cette grande capacité de développement qui confère à la franchise son premier avantage stratégique pour le franchiseur : **l'amplification de la notoriété de l'enseigne**.

Chaque nouveau point de vente ouvert par un franchisé constitue pour l'enseigne un **vecteur de visibilité supplémentaire** sur un territoire nouveau, sans que le franchiseur n'ait à en assumer seul le risque financier ni la charge opérationnelle. La multiplication des implantations produit ainsi un effet de présence territoriale que peu d'autres modèles de distribution permettent d'atteindre dans des délais comparables. À ce titre, l'exemple de *Biocoop* est particulièrement éloquent : lancé sur le marché avec une centaine de points de vente, le réseau en compte aujourd'hui plus de 700 ; cette expansion lui a permis de s'imposer comme le *leader* incontesté de la distribution alimentaire biologique en France.

¹ 22^{ème} édition de l'« Enquête de la Franchise » (2025)

² *Idem.*

³ Cf. Maître Martin Le Péchon, avocat au barreau de Paris.

La multiplication des implantations géographiques génère en outre un phénomène de familiarisation progressive du consommateur avec l'enseigne. La possibilité pour un client de retrouver l'enseigne d'une région à l'autre, avec les mêmes codes visuels, la même qualité de service et la même offre produit, est un moyen d'établir une véritable **fidélisation** envers l'enseigne. De plus, un réseau étendu et homogène est perçu comme un gage de fiabilité pour le consommateur, qui peut retrouver l'enseigne en dehors de son lieu de résidence habituel.

Pour le franchiseur, cette notoriété consolidée **renforce sa position dans ses relations avec les partenaires financiers et les fournisseurs**. Les premiers accordent plus volontiers leur confiance à une enseigne dont la présence territoriale atteste de la robustesse du modèle. Les seconds sont davantage enclins à consentir des conditions commerciales avantageuses à un réseau de grande envergure.

Enfin, la visibilité nationale ou régionale de l'enseigne **attire naturellement les candidats les plus qualifiés à la franchise**, créant ainsi un cercle vertueux : la notoriété appelle de nouveaux franchisés, lesquels renforcent à leur tour le rayonnement du réseau par les efforts qu'ils fournissent dans l'exploitation indépendante de leur propre point de vente.

b) Limiter le risque financier

Pour le franchiseur, l'un des avantages de la franchise réside dans **l'optimisation de la répartition des charges financières** que permet précisément ce modèle de distribution. Comme on l'a dit, à la différence du modèle intégré, le modèle de la franchise transfère l'essentiel des investissements sur le franchisé. Ce dernier supporte, en son nom et à ses risques, le financement de son point de vente (par un apport personnel en complément d'un prêt bancaire, la plupart du temps). De son côté, le franchiseur conserve la maîtrise de ce qui constitue le cœur de son actif, c'est-à-dire la marque et le savoir-faire, protégés par le contrat de franchise.

Ainsi, l'architecture financière de la franchise offre au franchiseur la possibilité de conduire une stratégie de développement ambitieuse **sans s'exposer à un endettement massif ni à une immobilisation de capitaux démesurée**. Cet aspect est important car de nombreuses entreprises françaises, en particulier des PME, en dépit d'un succès dans leurs activités, ne sont pas en mesure de se développer significativement, faute de disposer des ressources financières suffisantes pour ouvrir de nouveaux points de vente.

La franchise permet de contourner cet obstacle en créant rapidement un réseau organisé, sans efforts d'investissements massifs dans des unités détenues en propre. C'est la raison pour laquelle on peut parler de « **capitalisme sans capitaux** ». Un directeur qui ouvre dix points de vente en succursales doit en assumer seul la totalité du risque financier ; un franchiseur qui développe dix nouveaux franchisés ne supporte, pour l'essentiel, que les coûts liés à l'accompagnement, l'animation du réseau et au contrôle du respect du concept.

En outre, le développement en réseau de franchises est un **rempart contre le risque systémique**. La défaillance d'un point de vente isolé n'est jamais sans conséquence pour l'image de l'enseigne et elle appelle certes une réaction rapide du franchiseur. Mais elle n'emporte cependant pas de perte financière directe pour ce dernier et elle ne compromet pas l'équilibre financier de la tête de réseau, ni du reste du réseau.

Enfin, le fait de déléguer l'exploitation à un franchisé qui devient le chef d'entreprise de sa propre activité comporte un avantage managérial majeur, bien souvent sous-estimé : celui de la motivation personnelle de l'exploitant. En effet, en tant qu'entrepreneur indépendant, le franchisé engage ses propres capitaux dans son affaire. Cette prise de risque non négligeable suppose un **niveau d'implication** dans la gestion quotidienne du point de vente que les mécanismes managériaux classiques peinent à reproduire. Par définition, plus que tout autre gérant, le franchisé a tout intérêt à maximiser les performances de son établissement.

Le franchiseur bénéficiera également de la bonne santé du point de vente de son franchisé : ses revenus sous forme de redevances étant étroitement corrélés à la prospérité des enseignes du réseau. Cette convergence d'intérêts entre franchiseur et franchisé, selon un **modèle « gagnant / gagnant »**, constitue l'un des ressorts les plus solides du modèle de la franchise, en alignant les objectifs de chacun autour de la réussite commune de l'enseigne.

c) Sécuriser les flux de revenus dans le temps

La création d'un réseau de franchises ouvre l'accès à des flux de **revenus diversifiés** pour le franchiseur et structurellement distincts de ceux qu'il tire de sa propre exploitation.

En effet, le franchisé assume une série d'obligations financières dont les modalités dépendent des clauses du contrat, la première étant constituée de la redevance initiale forfaitaire, traditionnellement appelée le « **droit d'entrée** », qui est une somme versée par le franchisé au moment de la signature du contrat et rémunère l'accès au réseau. Le montant de cette redevance varie selon les secteurs d'activité et représente un revenu immédiat pour le franchiseur.

À celle-ci s'ajoute la **redevance d'exploitation**, qui rémunère les services apportés par le franchiseur tout au long de l'exécution du contrat. Cette redevance est généralement mensuelle et calculée en pourcentage du chiffre d'affaires hors taxes réalisé par le franchisé : de 5 % à 10 % en général ou selon un barème dégressif en fonction de tranches de chiffre d'affaires. Celle-ci constitue la colonne vertébrale du modèle économique du franchiseur.

À ces deux flux principaux s'ajoutent des **sources complémentaires variables** selon les réseaux comme les **redevances publicitaires**, destinées à financer des campagnes de promotion du réseau selon un pourcentage du chiffre d'affaires (généralement 1 % ou 2 %), ou bien encore les **prestations de formation initiale et continue**, selon les modalités prévues par le contrat.

Ainsi, la nature récurrente et contractuellement encadrée de ces revenus confère au franchiseur une **stabilité** ainsi qu'une **visibilité financière**. Cette stabilité permet de planifier des investissements à long terme dans l'innovation et l'animation du réseau.

2. L'accompagnement dans l'aventure de la création d'entreprise

a) *Le concept clé en main*

Dans la création d'entreprise, le premier pas consiste à trouver le **concept de départ**. Répondre à un besoin clairement identifié, imaginer une solution de service rendu au client, cerner le meilleur produit à vendre... autant de prérequis essentiels qui demandent la plupart du temps une lente maturation.

Certains candidats à la création d'entreprise puisent l'inspiration nécessaire dans leur expérience personnelle ou leur entourage. D'autres cherchent dans leurs expériences professionnelles, récentes ou passées. De jeunes diplômés décident parfois d'aller se « frotter » aux exigences et aux pratiques d'un grand groupe quelques années pour se forger leurs propres convictions et se lancer ensuite, eux-mêmes, dans l'aventure de la création d'entreprise. Les chemins de l'entrepreneuriat sont aussi divers que ceux qui les empruntent, mais ils nécessitent tous un **effort de conceptualisation**.

Pour ceux qui le choisissent, le modèle de la franchise offre un **gain de temps** et une **sécurité accrue** dans un univers économique incertain. Le candidat à la franchise accède à un concept qui a déjà fait ses preuves. Le risque lié à la création d'entreprise n'en est pas pour autant annihilé, mais il est mieux maîtrisé. Par l'échange avec le franchiseur, le candidat va préciser les contours de son projet. Il va en tester la robustesse en se documentant et en cherchant de l'information complémentaire au travers des salons consacrés à la franchise, sur internet (où les sites et les avis consacrés à la franchise sont abondants) et en confrontant son approche avec le retour d'expérience d'autres franchisés. Sur la base du modèle proposé par le franchiseur, le futur chef d'entreprise va conduire sa propre étude de marché et établir un plan d'affaires.

En ce sens, le choix de la franchise joue comme un **accélérateur de maturation** d'un projet de création. Il permet au créateur de s'inscrire dans un cadre plus stable et moins incertain que s'il démarre *ex nihilo*.

b) *L'acquisition d'un avantage concurrentiel*

Lorsqu'un réseau commercial s'étend et développe son chiffre d'affaires, c'est qu'il dispose d'un bon concept et aussi d'un **avantage compétitif** sur ses concurrents. L'avantage peut reposer sur une innovation technologique (comme une plate-forme numérique, par exemple), un savoir-faire particulier (des recettes spéciales dans un restaurant ou une

boulangerie, par exemple), des coûts d'achat plus bas pour les matières premières (grâce aux volumes d'achat à l'échelle du réseau), une stratégie publicitaire offensive, un atout réputationnel (dans les services à la personne ou aux entreprises, où la relation de confiance est considérée comme essentielle).

Cet avantage compétitif place le franchisé en **situation favorable face à ses concurrents indépendants**, qui ne s'appuient pas sur un réseau et ne disposent pas à eux-seuls de la même surface financière et commerciale pour rivaliser. Dans la concurrence entre réseaux au sein d'un même secteur d'activité, l'avantage peut également se révéler décisif, même si chaque tête de réseau cherche à développer ses propres forces.

c) L'indépendance sans l'isolement

À l'esprit d'entreprise est associée l'envie d'être son « propre patron », ou encore d'être indépendant. Mais la contrepartie en est fréquemment la **solitude** dans l'exercice des responsabilités et les décisions à prendre. Cette difficulté est d'autant plus marquée dans les petites structures (artisans, commerces de détail...). Le chef d'entreprise ne peut que difficilement s'ouvrir à ses salariés d'un certain nombre de problèmes ; il lui est autant compliqué de le faire avec son expert-comptable ou son banquier. Cet isolement conduit parfois à des situations de mal-être préjudiciable à l'entrepreneur, à la qualité des décisions prises et même à son équilibre personnel, familial et mental.

Or, l'intégration au sein d'un réseau de franchisés permet de surmonter, au moins en partie, l'écueil de l'isolement. Certes l'entrepreneur demeure indépendant, mais il n'est plus « seul au monde ». La tête de réseau n'en devient pas pour autant un « coach » ni un « banquier *bis* », car les rôles ne doivent pas être confondus. Par contre, elle peut jouer un **effet d'entraînement ou d'impulsion**, par exemple en impulsant une politique promotionnelle à l'échelle de son réseau. L'enjeu d'animation du réseau passe par un suivi régulier de l'activité des points de vente, la fourniture de fonctions support à l'activité (logiciel informatique pour la gestion des stocks et la comptabilité, par exemple), des rassemblements des membres du réseau et des modules de formation destinés à ceux-ci. Le franchisé évolue donc dans un univers où les points de contact sont relativement fréquents avec la tête de réseau, il peut bénéficier d'une dynamique d'ensemble.

Les relations qu'il est susceptible d'établir avec les autres franchisés comptent également beaucoup dans le sentiment de ne pas être isolé. En échangeant avec ses pairs, il mesure qu'il n'est pas le seul à être confronté à une difficulté particulière dans la conduite de son affaire. Les retours d'expérience peuvent l'orienter vers de nouvelles solutions ou l'inciter à prendre de nouveaux paris entrepreneuriaux. En se comparant, il dispose d'un excellent *benchmarking* de son activité et de sa performance.

Au final, la franchise présente beaucoup des avantages d'une activité indépendante en limitant les inconvénients inhérents à cette forme d'activité. Pour résumer les choses, on pourrait dire que *« la franchise, c'est l'indépendance dans un collectif »*. C'est là l'un de ses principaux attraits.

3. L'entrepreneuriat accessible à de nouveaux publics

a) Un modèle qui attire les jeunes

L'envie d'entreprendre est très présente parmi les nouvelles générations. Selon les résultats de la troisième édition de l'Observatoire de l'envie d'entreprendre – *Hello bank !* – Ipsos BVA (2025), **54 % des jeunes de moins de 35 ans** ont cette envie. Cette proportion est à comparer avec la moyenne nationale qui se situe à trois Français sur dix qui déclarent envisager de se lancer dans les cinq prochaines années (soit une baisse de 8 points par rapport à 2024). La tranche des moins de 35 ans est celle exprimant le plus fortement cette aspiration. Le 21 mai dernier, la « Journée des entreprises » de la délégation aux Entreprises du Sénat a d'ailleurs permis de confirmer cette appétence à l'occasion de sa table ronde *« Les jeunes et l'entrepreneuriat »*.

Dans cette perspective, **le modèle de la franchise présente un attrait tout particulier pour les jeunes** en quête de création d'une entreprise. Selon Mme Véronique Discours-Buhot, Déléguée Générale de la FFF *« si l'intérêt des jeunes pour l'entrepreneuriat s'est fortement accru ces dernières années, cela se vérifie avec la franchise qui accueille chaque année de plus en plus de jeunes entrepreneurs prêts à monter leur projet. Ils prennent conscience que cette voie peut développer leur parcours professionnel ou devenir un véritable projet de carrière »*.

Les résultats de la 22^{ème} édition de l'« Enquête de la Franchise » Banque Populaire / FFF (2025) sont à cet égard particulièrement éclairants. Parmi les Français envisageant de se lancer, plus de la moitié (51 %) déclarent qu'ils pourraient le faire en franchise. Cette appétence est encore plus marquée chez les 18-24 ans, dont **près de deux tiers (65 %) envisagent ce modèle** quand ils veulent créer leur propre entreprise.

L'âge moyen pour l'ouverture d'un premier point de vente est tout aussi révélateur de la tendance. Selon l'« Enquête de la Franchise », il se situe à **35 ans**.

Si la franchise séduit autant, c'est qu'elle propose aux futurs entrepreneurs un environnement sécurisant et les jeunes candidats à la création d'entreprise y sont particulièrement sensibles. Toutes générations confondues, l'« Enquête de la Franchise » montre que *« les principaux atouts perçus du modèle reposent sur l'accompagnement et les moyens mis à disposition pour développer son activité (52 %, + 3 points en un an), devant la notoriété de la marque (48 %) et la capacité à limiter les risques financiers (42 %) »*.

b) Une opportunité de reconversion professionnelle

Dans un monde du travail aux évolutions toujours plus profondes et rapides, la reconversion professionnelle devient pour nombre d'actifs une étape incontournable dans leur vie professionnelle. D'après l'étude « Formation – Emploi » de l'INSEE en 2025, **6,2 % des actifs** sont passés par la case reconversion.

Les motifs en sont variés et l'Observatoire des Transitions Professionnelles a produit une étude instructive pour mieux les cerner. En 2024, les raisons les plus citées par les salariés engagés dans un projet de transition professionnelle étaient ainsi « *le désir de réaliser le métier de leurs rêves (16 %), le manque d'intérêt pour l'ancien métier (16 %), l'amélioration des compétences (82 %) et l'amélioration du statut professionnel (78 %)*. Près d'un tiers évoquaient également des problèmes de santé les empêchant de poursuivre leur activité ».

Le modèle de la franchise sait plutôt bien répondre à ces aspirations. Selon l'« Enquête de la Franchise », « *pour un quart des futurs créateurs, [la franchise] représente une opportunité de **redonner du sens à leur vie professionnelle (26 %)**, en offrant davantage de liberté, d'autonomie ou de maîtrise du lieu de vie. Elle constitue également, pour **24 %**, un levier facilitant un **changement de carrière*** ».

Il n'est donc pas étonnant que cette forme d'entrepreneuriat attire les candidats à la reconversion professionnelle. Elle offre l'**opportunité d'un changement de statut** : l'« Enquête de la Franchise » souligne que **85 % des franchisés (soit une très forte majorité) étaient auparavant des salariés**. L'étude relève même que cette proportion est en progression très nette de 8 points en un an.

Cette dynamique s'accompagne d'une réelle mobilité sectorielle. Ainsi, **42 % des franchisés ont changé de secteur d'activité** en se lançant en franchise. Parmi eux, **28 % ont opéré une reconversion totale, une proportion particulièrement élevée chez les franchisés les plus seniors (38 % chez les 50-64 ans)**. Parallèlement, 14 % ont choisi de rester dans un secteur proche de leur activité précédente, une option en nette progression (+ 7 points en un an).

L'attrait du choix de la franchise pour une reconversion professionnelle est d'ailleurs renforcé par le fait qu'elle s'adresse à **des publics très diversifiés en termes de niveau de diplôme**. Contrairement à d'autres secteurs, on ne peut pas spécialement y parler de « barrière académique » à l'entrée. Selon l'« Enquête de la Franchise », 35 % des franchisés ont uniquement le baccalauréat (Bac) général, un Bac professionnel ou pas le Bac du tout. La plus forte proportion (44 %) se situe à Bac + 2 ou Bac + 3, tandis que 21 % est à Bac + 4 ou au-delà.

C. L'ADAPTATION AUX DÉFIS DU MOMENT

1. La transition écologique

En tant que consommateurs, les Français expriment une préoccupation marquée concernant les modes de production, l'origine des produits, leur saisonnalité et l'approvisionnement en circuits courts. La récente étude dévoilée par l'institut Kantar, « *Sustainability Sector Index – Édition 2025* » le confirme. Elle souligne l'exigence de nos concitoyens à l'égard des marques et des sociétés qui les promeuvent. En effet, **46 % des Français estiment qu'il revient aux entreprises de résoudre les problèmes climatiques et environnementaux**. Par ailleurs, 31 % de nos compatriotes souhaitent qu'elles rendent la société plus juste.

Si les Français attendent des entreprises une implication sur ces terrains-là, ils sont aussi en retour prêts à s'engager eux-mêmes en faisant évoluer leurs habitudes de consommation. Ainsi, 73 % d'entre eux ont essayé, ou sont prêts à essayer, des marques qui ont un impact environnemental ou social plus positif. Enfin, **54 % des personnes déclarent avoir réduit, ou cessé, d'acheter certains produits en raison de leur impact environnemental ou social négatif**.

À ces préoccupations fortes, les réseaux de franchisés font en sorte de s'adapter et d'apporter des réponses opérationnelles. **En tant que commerces ou services de proximité, ils sont même en première ligne face à ces nouvelles exigences du consommateur**. Selon la FFF, en 2024 deux franchisés sur trois (67 %, soit + 10 points en deux ans) ont observé un changement de comportement de la part de leurs clients. Ils relevaient notamment une « *volonté de consommation plus responsable* ». Dans le même temps, 57 % identifiaient un intérêt accru pour les produits écologiques et 49 % remarquaient une attention plus grande portée aux matières premières et aux modes de fabrication.

En phase avec leurs clients, les nouveaux franchisés accordent d'ailleurs une attention croissante aux valeurs du réseau avant de s'engager. Parmi les franchisés ayant moins de cinq ans d'ancienneté dans le réseau, 74 % déclarent avoir choisi leur enseigne en priorité pour sa déontologie (soit + 9 points en deux ans), et **47 % ont été sensibles à sa politique « Responsabilité Sociale Environnementale » (RSE)¹**.

L'effort d'adaptation est tangible de la part des réseaux et de leurs franchisés. La FFF pointe que deux franchisés sur trois (67 %) ont mis en place des actions concrètes pour **réduire leur impact environnemental** en 2024, cette proportion atteignant même **84 % dans les points de vente employant au moins dix personnes**.

¹ 21^{ème} édition de l'« Enquête de la Franchise » (2024).

La notion d'éco-responsabilité a été diffusée dans une majorité de réseaux de franchise. Selon la FFF, **81 % des franchiseurs proposent désormais une offre éco-responsable** (soit + 7 points en un an) et 94 % estiment qu'il est important de la développer ou de la renforcer. Toutefois, cette offre ne tient pour le moment qu'une place encore limitée dans le chiffre d'affaires des franchisés : moins d'un quart du chiffre d'affaires pour 76 % des enseignes¹.

Enfin, 79 % des franchiseurs privilégient les fournisseurs français (soit + 11 points en un an) et **66 % misent sur les circuits courts** (+ 8 points en un an)².

2. La digitalisation des modes de consommation

La digitalisation de l'économie s'impose comme une variable incontournable et un enjeu pour toutes les activités commerciales, y compris les réseaux franchisés. Un commerce connecté peut espérer élargir sa zone de chalandise, augmenter sa fréquentation et ainsi augmenter son chiffre d'affaires. Son activité numérique devient un appel pour la visite en magasin. **La frontière entre l'achat offline et online tend à s'estomper.**

Internet et le parcours d'achat : les enseignements de l'étude Toluna - Harris Interactive pour la Fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD)

Pour les Français, préparer son achat est devenu un réflexe. Parmi eux, 83 % ont pris l'habitude de se renseigner avant d'effectuer leur achat. Si ces recherches se font le plus souvent en ligne (dans 66 % des cas), il arrive aussi que le parcours d'achat démarre en magasin pour se conclure ensuite sur Internet. Dans ce cas, **72 % des Français choisissent d'acheter sur le site e-commerce de l'enseigne dans laquelle ils s'étaient préalablement rendus**. Internet s'impose donc comme un outil essentiel d'acquisition et de fidélisation de la clientèle.

Cette tendance est encore plus marquée chez les jeunes générations. Quand 20 % des plus de 50 ans achètent sans démarche préalable, **seuls 13 % des 15-35 ans ne font pas de recherches avant leur achat**.

Majoritaire dans tous les secteurs, la préparation de l'achat est **la plus marquée dans le domaine du voyage et de l'équipement de la maison**, où elle est devenue la norme. Comparativement, **l'achat spontané est plus courant dans la mode et pour les produits culturels**, mais il concerne seulement un peu plus de 20 % des achats.

¹ Idem.

² Idem.

S'agissant des modalités de ces recherches, Internet est plébiscité : **trois-quarts des recherches en amont se font en ligne**. La recherche en magasin existe aussi, avec une prégnance plus forte pour certaines catégories de produits, notamment l'équipement de la maison et la mode (40 % des répondants).

Internet se révèle de plus en plus comme un outil de concrétisation de la démarche d'achat. Parmi les clients ayant réalisé leur achat sur Internet, un sur quatre déclare avoir préalablement effectué une visite en magasin. Cette pratique est encore plus courante chez les jeunes (80 %) et chez ceux qui commandent le plus fréquemment sur Internet (81 %). **La complémentarité entre l'enseigne physique et le site marchand** tend donc à se renforcer : l'« omnicanalité » constitue un levier indispensable de développement pour tous les commerçants.

L'étude montre aussi que **les réseaux sociaux sont de plus en plus prescripteurs**. Parmi ceux qui se rendent sur Internet avant un achat, 18 % utilisent les réseaux sociaux, bien plus que les médias (7 %) et presque autant que les sites de marques (21 %). Là encore, la tendance s'accroît avec les jeunes générations puisque 37 % des jeunes consommateurs se renseignent sur les réseaux sociaux avant un achat en magasin ou sur Internet. Instagram et TikTok sont les réseaux les plus influents pour la mode, *YouTube* arrive en tête pour les produits techniques, tandis que Facebook et Snapchat sont privilégiés pour l'équipement de la maison. Facebook et YouTube arrivent également en tête pour le voyage.

Enfin, l'impact d'Internet sur les pratiques de consommation se retrouve aussi dans l'importance croissante des avis des consommateurs. **Si des avis sont disponibles en ligne, ils sont pris en compte pour l'achat en magasin par 39 % des répondants** de l'étude.

Source : Étude Toluna – Harris Interactive pour la FEVAD (2024)

Les réseaux de franchisés prennent progressivement la mesure de ces évolutions des modes de consommation et des comportements d'achat. La majorité d'entre eux sont au rendez-vous de la digitalisation, comme l'illustrent les statistiques de la FFF¹.

Dans la relation client, les franchisés sont largement équipés pour proposer à leurs clients une palette complète de services digitaux *via* leur site Internet. Ainsi, **95 % d'entre eux offrent au moins un dispositif web-to-store** : la géolocalisation des points de vente (89 %), la communication sur les opérations événementielles ou promotionnelles (77 %, jusqu'à 85 % dans le commerce de détail), la prise de rendez-vous en ligne (56 %), l'information des stocks disponibles (40 %), le *Click & Collect* (39 %). Le recours aux *chatbots* reste marginal, avec seulement 13 % de présence sur les sites.

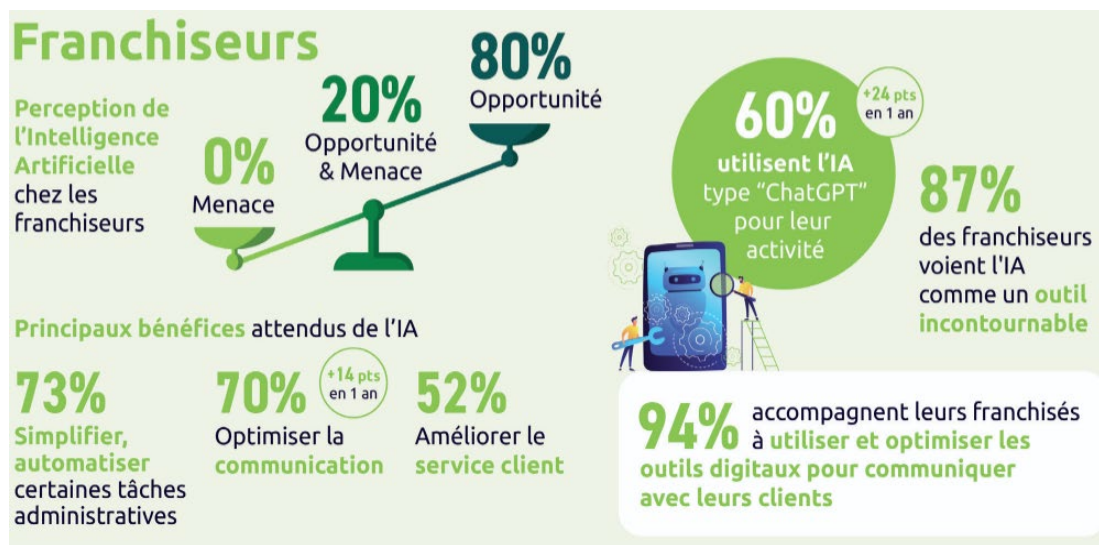
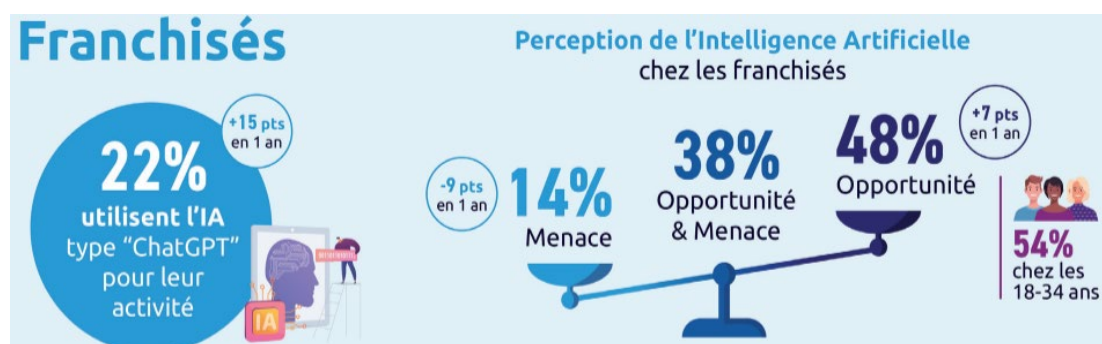
¹ 21^{ème} édition de l'« Enquête de la Franchise » (2024).

La fidélisation des clients passe également par le digital. Près de neuf franchisés sur dix utilisent des outils numériques pour entretenir le lien avec leurs clients. L'e-mail et le SMS restent les canaux de contact privilégiés (74 %), suivis des publications sur les réseaux sociaux (61 %) puis de l'envoi d'enquêtes de satisfaction (59 %). Par ailleurs, 57 % des franchisés proposent une carte de fidélité, la carte commune à l'ensemble du réseau restant la plus répandue.

Les réseaux sociaux occupent une place également centrale dans la stratégie de communication des franchisés : 83 % y sont présents. Facebook reste le réseau le plus utilisé (76 %), suivi par Instagram (61 %). Les autres plateformes (TikTok, X, blogs/forums) sont encore peu investies (11 %).

Au-delà de la visibilité, les réseaux sociaux deviennent également un levier de développement commercial. Près de trois franchiseurs sur dix offrent la possibilité d'acheter un produit ou de souscrire à un service *via* ces plateformes.

La perception de l'intelligence artificielle (IA) dans les réseaux franchisés : entre opportunité et menace



Source : 21^{ème} édition de l'« Enquête de la Franchise » (2024)

Enfin, les franchiseurs soutiennent leurs franchisés sur la voie de la **digitalisation**, puisque **94 % d'entre eux accompagnent** leurs franchisés dans l'utilisation et l'optimisation des outils numériques pour communiquer avec leurs clients. Il faut toutefois noter que 36 % reconnaissent qu'ils pourraient aller encore plus loin.

III. LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE : LA NOTION CENTRALE D'INTÉRÊTS MUTUELS AU SEIN DES RÉSEAUX

A. LES POINTS DE VIGILANCE POUR LE FRANCHISEUR

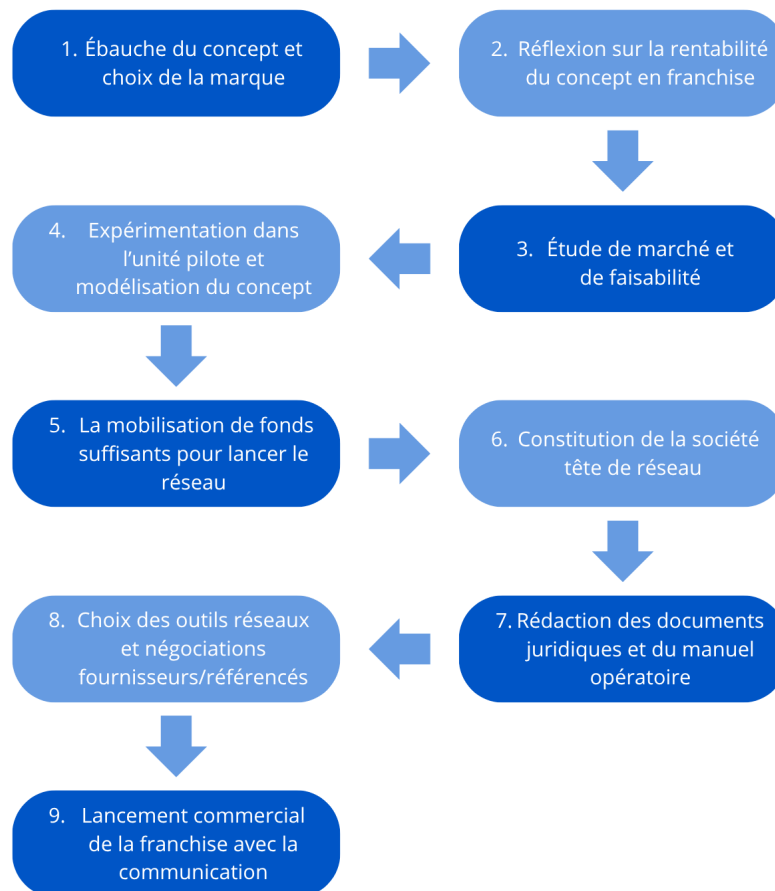
1. La chronologie à respecter dans le lancement du réseau commercial

La création d'un réseau de franchisés est un **exercice exigeant** pouvant donner lieu à des difficultés significatives. Faute d'anticipation, certaines sont susceptibles de conduire à l'abandon du projet. Les enseignements tirés par vos rapporteurs des auditions de spécialistes de la question démontrent que nombre d'échecs trouvent leur origine dans des erreurs commises dès les prémices de la structuration du réseau.

Il apparaît donc nécessaire de mettre en lumière les principales erreurs à ne pas commettre lors de la création d'un réseau, afin de permettre au candidat franchiseur d'aborder cette étape fondatrice avec toute la **rigueur** qu'elle requiert.

Afin d'éviter les erreurs guettant le franchiseur « débutant », le chef d'entreprise désireux de monter son propre réseau commercial se doit tout d'abord de **dresser un calendrier rigoureux** détaillant l'ensemble des étapes constitutives de la création de son réseau. Ces étapes doivent être ordonnées de manière méthodique, en précisant pour chacune d'elles les différentes démarches à suivre, ainsi que les coûts prévisionnels attachés.

La feuille de route du franchiseur



Source : d'après le « Guide pratique de la franchise et des réseaux commerciaux » de Maître Martin Le Péchon

2. La validation du concept

Dans son principe fondateur, la franchise repose sur l'existence d'un concept éprouvé et performant, dont l'avantage concurrentiel doit permettre d'ouvrir la voie à une « duplication » maîtrisée, en vue de confier l'exploitation d'un point de vente à un entrepreneur indépendant. Malheureusement, il n'est pas rare qu'un franchiseur « débutant », animé d'une ambition d'expansion légitime mais parfois précipitée, sous-estime la nécessité d'un concept adapté à l'environnement dans lequel celui-ci a pour vocation de se déployer. Or, cette **inadéquation entre le concept et son marché cible** constitue l'une des **premières causes d'échecs** de réseaux en phase de développement. Dans cette perspective, plusieurs paramètres doivent être pris en compte.

D'abord, l'**environnement économique** conditionne directement la viabilité commerciale du concept. Par exemple, un réseau de restauration positionné sur une offre haut de gamme, implanté dans un bassin d'emploi en déclin ou dans une zone à faible pouvoir d'achat s'expose à un déficit structurel de clientèle, indépendamment de la qualité intrinsèque de son offre.

Ensuite, l'**environnement socioculturel** est tout aussi déterminant en ce qu'il influe sur les habitudes de consommation, les valeurs et les modes de vie des populations ciblées. À titre d'illustration, certains franchisés d'une offre de glacierie artisanale italienne ont souligné que les modes de consommation différaient sensiblement d'un pays à l'autre : les français ont par exemple coutume de déguster des glaces dans des contextes de forte chaleur, quand les italiens ont l'habitude d'en consommer plus souvent, indépendamment de la météo ou de la saison.

Enfin, l'**environnement concurrentiel** mérite également une attention particulière. L'implantation d'un réseau dans un secteur à forte densité, déjà occupé par des acteurs durablement établis et disposant d'une forte notoriété locale, expose le franchiseur à une guerre des parts de marché qui peut s'avérer coûteuse et dangereuse.

Dans un registre comparable, certains **réseaux étrangers** font preuve d'une **témérité excessive quant à l'universalité de leurs concepts** et présument pouvoir le déployer à l'international sans procéder aux adaptations locales qui s'imposent. L'exemple du distributeur américain Walmart, contraint de se retirer du marché allemand en 2006 après avoir ignoré les spécificités culturelles et sociales du pays, illustre les conséquences d'une telle approche. En revanche, lorsque l'étude de faisabilité est conduite avec méthode et exhaustivité, elle contribue à réduire substantiellement les risques encourus par le franchiseur dans son ambition de développement.

3. La transmission du savoir-faire au franchisé

Le **savoir-faire** est l'un des éléments capitaux au centre de tout système franchisé : c'est lui qui fonde la valeur du réseau, justifie l'entrée en relation contractuelle avec le franchisé et conditionne la pérennité du modèle économique. Néanmoins, le franchiseur doit encore être en mesure de le matérialiser de manière à en permettre la réitération fidèle par des tiers.

Pour cela, la **rédaction d'un document de référence** constitue une solution particulièrement adaptée. Ce document a pour vocation de **définir avec clarté le contenu du savoir-faire** du franchiseur, en détaillant l'ensemble des méthodes, procédés et pratiques relatifs au concept.

Généralement accessible depuis l’Intranet du réseau, ce document peut prendre la forme d’un « **manuel opératoire** ». Son objectif premier est de rendre un franchisé **opérationnel et performant dans un délai raisonnable**, en lui offrant une méthode intelligible, sans qu’il lui soit nécessaire de disposer du recul et de l’expérience accumulés par le franchiseur au fil des années.

Il convient de rappeler que la rédaction d’un tel document ne revêt pas de caractère obligatoire puisque le savoir-faire peut être communiqué et enseigné au travers de la **formation initiale d’intégration**, dispensée préalablement à l’ouverture du point de vente, ainsi qu’au travers de la **formation continue** assurée tout au long de la relation contractuelle.

Toutefois, la formalisation du savoir-faire dans un manuel opératoire présente une double utilité. Celle-ci est évidente du côté du franchisé, qui bénéficie de la transmission d’un savoir-faire éprouvé. Mais elle vaut tout autant du côté du franchiseur. Cet exercice de compilation et de rédaction représente le moment pour le franchiseur de procéder à un **état des lieux rigoureux** de ses propres pratiques, mettant ainsi en lumière les forces à conserver, les faiblesses à corriger et les éventuelles adaptations à apporter au concept avant d’envisager son déploiement à plus grande échelle.

4. La pertinence des prévisions financières

Comme souvent en matière d’entrepreneuriat, **l’argent constitue la clé de voûte** de tout projet. Il n’est pas envisageable de lancer un réseau de franchise sans disposer d’une assise financière suffisante. Les praticiens du secteur alertent régulièrement sur le danger de fonder un réseau sur la seule qualité intrinsèque du concept.

De nombreux réseaux se trouvent ainsi en **situation financière critique**, dans l’incapacité de mener à bien leur politique de développement, **faute d’une trésorerie insuffisante** pour absorber les aléas inhérents à toute période de croissance.

C’est la raison pour laquelle, avant de lancer son activité en franchise, le franchiseur doit impérativement avoir réuni les fonds nécessaires à la couverture **de trois postes budgétaires** principaux qui permettront notamment de :

- constituer le **besoin en fonds de roulement de l’entreprise** (BFR) afin de financer le décalage entre les dépenses engagées et les recettes effectivement encaissées ;
- alimenter la **réserve de trésorerie** grâce à l’argent non utilisé, destinée à faire face aux imprévus et aux conjonctures défavorables ;
- couvrir les **frais de modélisation et de structuration juridique du concept**, notamment les honoraires de conseils intervenant dans la rédaction des documents contractuels (avocat, expert-comptable, agent immobilier...), la constitution de la société du franchiseur ainsi que, plus généralement, l’accompagnement quotidien du franchiseur.

En règle générale, pour construire son réseau de franchise, le franchiseur doit être accompagné d'une « garde rapprochée » composée de deux partenaires. Le premier est **l'expert-comptable**, dont le rôle est déterminant au stade de l'estimation budgétaire. Celui-ci dispose en effet des compétences nécessaires pour élaborer un *business plan* réaliste et alerter le franchiseur sur les risques financiers qu'il encourrait en mettant en œuvre son projet sans disposer de la surface financière adéquate.

Le second n'est autre que **le banquier**, dont l'intervention est double : il peut être amené à financer le projet du franchiseur, mais aussi et surtout, à accompagner le financement des projets des futurs franchisés candidats à l'entrée dans le réseau. À ce titre, comme le rappelait la Fédération Française de la Franchise lors de son audition : « *la franchise est un mariage à trois : le franchiseur, le franchisé et le banquier* ». Cette formule, bien qu'imaginée, traduit une réalité économique bien documentée : certains réseaux de franchise disparaissent aussi rapidement qu'ils sont apparus faute d'être en mesure de faire financer les projets de leurs franchisés. C'est pourquoi le franchiseur a **tout intérêt à nouer**, dès la phase de structuration de son réseau, **des relations étroites et durables avec une ou plusieurs banques**, voire à recourir aux services d'un courtier en financement professionnel, afin de disposer d'un appui bancaire solide.

5. Le discernement dans la sélection des candidats franchisés

Le monde de la franchise attire, il suscite l'intérêt de beaucoup de candidats. Mais **face à la multitude de ces candidatures, le franchiseur peut être dérouteré**, surtout s'il est en phase de démarrage de son réseau et qu'il n'a donc pas encore eu le temps de « roder » sa procédure de sélection ni de bénéficier des effets d'apprentissage dans le temps.

Directrice Marché Franchise & Commerce Organisé pour In Extensio Opérationnel, Mme Stéphanie Di Fusco accompagne les futurs franchisés dans leurs démarches et fait le lien avec les franchiseurs. Lors de son audition par vos rapporteurs, elle n'a pas manqué de souligner que « ***tous les candidats ne disposent pas initialement de l'ensemble des compétences pour entreprendre*** ». Elle ajoute néanmoins que « *la majorité fait preuve d'une forte motivation et d'un réel engagement dans leur projet* ».

Pour le franchiseur, le choix de retenir une candidature plutôt qu'une autre est une étape fondamentale. **De la justesse de ce choix dépendra en partie la réussite économique du réseau**. Un réseau commercial fondé sur un concept même très rentable sur le papier ne tiendra pas le choc d'erreurs de *casting* parmi les franchisés. Choisir le bon franchisé est aussi important que choisir le bon collaborateur dans une entreprise classique.

Maître Charlotte Bellet, avocate dans le cabinet Thréard, Bourgeon, Meresse et associés, estime d'une manière générale que « *les franchiseurs attendent des candidats à leur franchise : un **sens commercial** pour accueillir le client* ».

et achalander le magasin, un état d'esprit commerçant pour ouvrir et tenir leur point de vente sur une large amplitude horaire et une personnalité en adéquation avec leur concept ».

Dans le détail, **plusieurs critères apparaissent déterminants** dans la sélection du futur franchisé.

Le premier d'entre eux réside dans la **capacité du candidat à réunir un apport financier personnel** conforme au montant défini par chaque enseigne en fonction des besoins au démarrage de son concept. Bien évidemment, ce montant est variable selon les réseaux : il peut aller de 5 000 euros à plusieurs centaines de milliers d'euros. L'analyse financière du dossier du candidat doit donc être particulièrement rigoureuse, aucune zone d'ombre ne pouvant subsister.

Cette rigueur représente d'ailleurs, pour le franchisé, un **gage de sérieux** de la tête de réseau et une garantie forte en vue d'un démarrage d'activité dans des conditions saines. Car l'apport personnel sera également pris en compte par le banquier en cas de demande d'emprunt, ce qui est fréquemment le cas au démarrage. Il conditionne donc très largement la faisabilité du projet entrepreneurial.

Le rôle de l'apport financier personnel dans la location automobile : l'exemple de la société UCAR

Fondée en 1999 initialement sous la forme de coopérative automobile, la société UCAR ambitionne de rendre la location de voiture accessible au plus grand nombre. Dès 2003, elle lance son réseau d'agences ; elle s'appuie aujourd'hui en France sur **380 agences** et une flotte de près de **7 000 véhicules**. Pour 2030, UCAR vise 1 000 agences en Europe pour devenir le leader européen de la mobilité partagée et accessible.

M. Cyrille Laborde, responsable du développement du réseau franchise UCAR, explique que *« pour [notre] concept de location automobile, créer une société au capital de **100 000 euros** est une condition sine qua non pour obtenir l'accord de nos organismes de financement. Cela déclenchera l'achat de véhicules pour un montant de 500 000 à 600 000 euros. L'apport personnel que nous exigeons est donc de 100 000 euros, ce qui couvrira, avec l'emprunt réalisé par le candidat entrepreneur, le droit d'entrée, les frais de formation, l'aménagement du local, le besoin en fonds de roulement... ».*

Il précise que *« la confiance doit s'installer avec le candidat entrepreneur dès le premier contact, notamment concernant la **disponibilité réelle de son apport personnel** ».*

Source : <https://www.la-reference-franchise.fr/P-16-53-A1-quels-sont-les-criteres-de-selection.html>

Une fois le critère financier satisfait, la personnalité du candidat occupe une place prépondérante. Il ne doit pas être nécessairement attendu de lui un savoir-faire ou une expertise fine du secteur d'activité de l'enseigne, mais son **savoir-être** est en revanche primordial. Pour M. Gérard Galiana, directeur du développement franchise d'Adéquat, il existe une sorte de

tronc-commun recherché par tous les franchiseurs : « **profil commercial qui sait manager une équipe et gérer un centre de profit** : telle est la trilogie recherchée par la plupart des franchiseurs »¹.

La capacité à s'intégrer dans l'ambiance et l'esprit du réseau constitue l'autre aspect essentiel pour apprécier la qualité d'une candidature. Selon Gérard Galiana, « *le plus important reste l'adhésion du candidat à la franchise aux valeurs fondamentales de l'enseigne, qui dépendent beaucoup de la personnalité du franchiseur, et du « savoir-travailler ensemble » du candidat, que ce soit avec le franchiseur et son équipe comme avec les autres franchisés du réseau* ».

B. LES PIÈGES À ÉVITER DU CÔTÉ DU FRANCHISÉ

L'accès au statut de franchisé est fréquemment synonyme de transition professionnelle majeure et d'aspirations à la réussite financière. Pour beaucoup, il incarne la concrétisation du projet d'une vie : devenir chef d'entreprise. Si ce modèle économique bénéficie d'une forte attractivité, il n'en demeure pas moins un vecteur de risque qui **exige une vigilance rigoureuse de la part du candidat**. La sécurité offerte par la notoriété d'une enseigne ne doit pas occulter les difficultés qui surgiront inévitablement. Au plus juste elles auront été anticipées, au mieux elles seront surmontées.

1. Avant la signature du contrat, s'assurer de disposer d'un niveau satisfaisant d'information

a) *L'intérêt de s'entourer d'un expert-comptable et/ou d'un avocat spécialisé*

Dans un engagement aussi important que celui d'un contrat de franchise, la précipitation n'est pas de mise. Tout candidat franchisé souhaitant rejoindre un réseau doit impérativement s'astreindre à une **phase préalable d'analyse approfondie**. Pour les futurs entrepreneurs, il s'agira d'étudier le potentiel de l'activité envisagée, d'examiner les offres concurrentes et de vérifier leur propre capacité à mettre en œuvre le concept proposé.

Il est fortement recommandé à tout candidat franchisé de s'appuyer sur les **conseils d'un professionnel indépendant**, notamment celui d'un **expert-comptable**, voire d'un **avocat spécialisé** en droit de la distribution. Il s'agit en effet de s'assurer de la pertinence et de la viabilité du projet, et ce préalablement à la signature de tout document contractuel.

¹ Source : <https://www.la-reference-franchise.fr/P-16-53-A1-quels-sont-les-criteres-de-selection.html>

Le regard extérieur et expert interviendra utilement à plusieurs niveaux :

- accompagner le franchisé dans la **recherche et la structuration de son financement**, en lui permettant de présenter aux établissements bancaires un dossier solide et crédible ;

- conseiller le candidat sur le **choix et l'optimisation de son statut juridique et fiscal** ;

- l'expert-comptable joue également un rôle central dans **l'évaluation de l'emplacement du point de vente**, dont l'importance est souvent sous-estimée par les candidats franchisés. Or, dans de nombreux secteurs à l'instar de la restauration ou du commerce de proximité, la localisation conditionne directement le niveau du chiffre d'affaires réalisable. En centre-ville, l'attractivité d'un emplacement peut varier significativement d'une rue à l'autre, voire d'un numéro à l'autre au sein d'une même avenue ;

- une fois l'activité lancée, l'expert-comptable peut assurer un **suivi régulier** en aidant le franchisé à prendre des décisions stratégiques en coordination avec le franchiseur.

b) Le document d'information précontractuelle (DIP) : la pierre angulaire de l'engagement

Remis obligatoirement par le franchiseur au moins vingt jours avant la signature du contrat en application de la loi « Doubin » précitée du 31 décembre 1989, le document d'information précontractuelle (DIP) constitue la **pierre angulaire** de l'information précontractuelle du candidat franchisé.

Pour autant, **son interprétation requiert une expertise technique** que ce dernier ne possède pas nécessairement. En cas de lecture superficielle du document, le candidat risque de s'engager avec une vision incomplète, voire trompeuse de la réalité du réseau. À l'inverse, rigoureusement analysé, le document permet d'identifier les zones d'ombre éventuelles et de s'engager en pleine connaissance de cause.

Document fondamental, le DIP est **trop souvent sous-estimé** par le candidat à la franchise. Or, il regroupe les informations relatives au franchiseur et au réseau, ainsi que celles propres au projet du candidat. Il est donc primordial de ne pas aborder sa lecture seul et d'y consacrer suffisamment de temps. L'expert-comptable et / ou l'avocat spécialisé en droit de la distribution aideront à en dégager une perspective réaliste sur les implications financières et la viabilité économique du projet.

Proposition n°1 : recourir à une expertise technique, notamment celle d'un expert-comptable, afin d'analyser rigoureusement le document d'information précontractuelle (DIP). Cet investissement initial sera rentabilisé au regard de la sécurisation financière du projet.

Par exemple, le DIP doit permettre au candidat de bien cerner la **situation juridique** du franchiseur et l'**historique du réseau**. Il convient ainsi de vérifier l'ancienneté du réseau, le parcours de ses dirigeants, ainsi que l'existence d'éventuelles procédures judiciaires (en cours ou passées). Il est également utile de vérifier que le franchiseur est bien titulaire des droits de propriété intellectuelle qu'il entend concéder (marque, enseigne, savoir-faire) et que ces droits sont régulièrement déposés et protégés.

c) L'importance cruciale de l'étude de marché

En règle générale, le DIP présente des éléments de cadrage **macro-économiques**, prenant la forme d'une analyse de marché à l'échelle nationale dans lequel s'inscrit l'activité franchisée : chiffre d'affaires global du secteur, chiffre d'affaires du réseau, place du réseau en termes de part de marché... Le DIP permet ainsi d'apprécier si le secteur est en croissance, en maturité ou en déclin, et si l'avantage concurrentiel offert par le concept du franchiseur est suffisamment efficace pour y occuper une position durable.

Toutefois, un marché national porteur n'est pas une garantie absolue de réussite à l'échelle d'une ville ou d'un quartier. L'analyse du marché local, propre à la **zone de chalandise envisagée** pour l'implantation du point de vente, est une étape indispensable. Cette étude de marché doit permettre d'évaluer la densité concurrentielle de la zone, le niveau de fréquentation et les flux de clientèle, ainsi que l'adéquation de l'environnement sociodémographique local avec le concept franchisé.

À qui incombe la réalisation de cette étude de marché ? La controverse alimente le débat entre les juristes et avocats spécialisés sur ces questions. Certains y voient une obligation à la charge du franchiseur afin d'éclairer le consentement du franchisé. D'autres estiment que cette étude revient au candidat franchisé en tant que commerçant indépendant. En droit, la Cour de cassation a cependant tranché ce point en réaffirmant les termes de la loi « Doubin » précitée du 31 décembre 1989 sur la présentation de l'état du marché nécessairement incluse dans le DIP : **le franchiseur n'a pas à fournir une étude de marché, mais bien un état du marché.**

Proposition n°2 : conduire une étude de marché local, en s'appuyant le cas échéant sur un cabinet spécialisé.

d) La transparence sur l'état du réseau de franchisés

Le candidat à la franchise a tout intérêt de s'assurer que le DIP fasse état de manière détaillée de la situation du réseau auquel il aspire dans un futur proche appartenir. Aussi, le DIP doit-il mentionner la **liste des entreprises du réseau** ainsi que leur mode d'exploitation, permettant de connaître la proportion d'unités intégrées en franchisés.

Dans un souci de transparence, le franchiseur doit communiquer le **nombre de franchisés ayant rejoint le réseau et ceux l'ayant quitté** au cours des cinq dernières années, ainsi que les **motifs de ces départs** (expiration, résiliation, contentieux ou annulation du contrat). Un taux de rotation élevé doit alerter le candidat et l'inciter à approfondir son analyse. Les motifs de sortie sont à cet égard particulièrement instructifs : des départs nombreux liés à des difficultés économiques ou à des contentieux avec le franchiseur constituent un signal d'alerte sérieux, là où des cessions pour départ à la retraite ou pour projet personnel témoignent d'une situation plus saine. Il reste néanmoins important de souligner que cette obligation d'information ne concerne que les départs durant l'année précédant la remise du DIP.

En outre, le franchiseur est tenu de transmettre dans le DIP les coordonnées des franchisés faisant partie du réseau, laissant la liberté au candidat franchisé de **contacter** ces derniers sur leurs expériences respectives.

e) L'anticipation des difficultés contractuelles

Parmi les conditions contractuelles, plusieurs stipulations doivent être examinées en profondeur par le candidat.

La **durée du contrat** et ses **conditions de renouvellement** constituent un premier point de vigilance : le candidat doit s'assurer que le franchiseur ne se réserve pas le moyen de modifier de façon trop substantielle les termes du contrat au moment de l'échéance, sans que le franchisé ne dispose d'un droit de refus effectif.

Ainsi que l'a souligné Maître Charlotte Bellet lors de son audition, il est également souhaitable **que la durée du contrat soit au moins égale à la durée d'amortissement des investissements** demandés par le franchiseur au franchisé. Ce point de vigilance peut paraître trivial, mais l'avoir à l'esprit peut éviter au candidat à la franchise de se retrouver quelques années plus tard dans une situation très compliquée à assumer financièrement.

En outre, le contrat doit indiquer le champ des **exclusivités** et certaines clauses doivent être finement analysées. Ce point particulier sera développé plus en détail *infra* (Partie III. B. 1. g).

Enfin, les **conditions de sortie** doivent faire l'objet d'une attention particulière, elles concernent notamment la cession du fonds, la transmission des parts sociales ou encore la résiliation anticipée. Certaines clauses relatives aux conditions de sorties, parfois reléguées en fin de contrat, peuvent avoir des conséquences majeures sur la capacité du franchisé à valoriser son investissement au moment de sa sortie du réseau, voire constituer de véritables freins à la sortie.

f) La soutenabilité des conditions financières

L'analyse financière du projet constitue sans doute le volet le plus important de l'examen du DIP, en ce qu'elle conditionne la rentabilité de l'exploitation.

Pour aider à cerner cette rentabilité, il n'est pas rare que le franchiseur fournisse dans le DIP un (ou plusieurs) compte(s) d'exploitation type(s), qui représentent de précieux points de repère pour le candidat à la franchise. Le groupe Carrefour a ainsi indiqué à vos rapporteurs communiquer un compte d'exploitation sur trois exercices comptables, afin d'éclairer le candidat. Certains avocats spécialisés dans les contrats de franchise / location gérance considèrent même qu'il serait nécessaire de transmettre aux candidats souhaitant intégrer un réseau les chiffres d'affaires réalisés par l'ensemble des unités du réseau. Outre qu'une telle obligation serait extrêmement difficile à remplir dans le cas des réseaux particulièrement denses (plusieurs centaines de points de vente), elle entrerait en contradiction avec le principe de confidentialité des affaires. C'est pourquoi vos rapporteurs lui préfèrent une disposition plus légère à mettre en œuvre, mais ayant néanmoins une réelle valeur informative : intégrer dans le DIP un descriptif des **conditions financières d'exploitation** comportant, autant que possible, des **moyennes indicatives**.

Proposition n°3 : intégrer dans le DIP un descriptif des conditions financières d'exploitation comportant, autant que possible, des moyennes indicatives.

Parmi les éléments nécessitant une attention particulière à la lecture du DIP, le **droit d'entrée** doit être mis en perspective avec la nature et l'étendue des services effectivement apportés en contrepartie par le franchiseur. Un droit d'entrée élevé n'est pas nécessairement dissuasif s'il reflète un apport réel ; à l'inverse, un droit d'entrée modeste peut dissimuler un réseau dont l'accompagnement est insuffisant.

La franchise participative : coup de pouce ou coup de frein ?

Certains contrats de franchise proposent des modèles dans lesquels la relation entre les parties n'est **pas seulement contractuelle**, mais également **capitalistique**. En plus de signer un accord de franchise, les parties deviennent associées, le franchiseur prenant une participation au capital de la société franchisée, devenant ainsi l'un des actionnaires. C'est ce que l'on désigne sous le terme de « franchise participative ».

Le bien-fondé de ce mode d'organisation dépend de l'objectif poursuivi par les parties. Dans un premier cas, le **franchiseur apporte un « coup de pouce »** sous forme de soutien financier au démarrage, en prenant une participation au capital social du franchisé. En sa qualité d'associé, il peut également lui consentir des prêts en compte courant en toute légalité. Par ailleurs, dans la mesure où la présence au capital du franchiseur rassure les établissements bancaires et où l'apport de la tête de réseau peut faciliter le recours à l'emprunt, ce schéma a toute sa légitimité.

Néanmoins, dans un second cas, la prise de participation devient pour le franchiseur un **instrument de contrôle sur le franchisé**, ce qui dénature le principe même de la franchise. La prise de participation fragilise alors l'indépendance juridique du franchisé, qui est pourtant au cœur du modèle de la franchise.

Des enseignements tirés par vos rapporteurs des auditions d'experts de ces sujets, il semble que **certaines têtes de réseaux** utiliseraient cette participation pour se réserver la **faculté de bloquer les décisions du gérant** de la société franchisée (sous la forme d'une « minorité de blocage »). Les grandes décisions engageant l'avenir du franchisé se retrouvent alors subordonnées à l'accord préalable du franchiseur. Cette mainmise pourrait aller jusqu'à paralyser la volonté du franchisé de ne pas renouveler le contrat ou d'en solliciter la résiliation, voire à l'empêcher de rejoindre un réseau concurrent.

Cela dit, lorsqu'elle est correctement encadrée par les clauses du contrat, la franchise participative représente un réel levier de développement pour un franchisé ne disposant pas encore de la surface financière suffisante pour se lancer tout seul. On le comprend, la vigilance s'impose néanmoins dans ces conditions : il convient ainsi de **prévoir un pacte d'associés** organisant la sortie progressive du franchiseur du capital et de **vérifier l'absence de toute clause restreignant la liberté** de résiliation ou de non-renouvellement du contrat. Pour parer à tout *aléa* juridique, le recours à un avocat en droit de la distribution, préalablement à toute signature, semble quoiqu'il en soit particulièrement utile.

Outre le débat sur les conséquences de la pratique de la franchise participative en termes de gouvernance, ce type de montage ouvre une autre question que vos rapporteurs souhaitent traiter. En effet, lorsque la tête de réseau décide de céder ses parts au bout de quelques années, se pose la question du **repreneur**. Il apparaît relativement logique que celui-ci soit le franchisé lui-même. Cependant, cette évidence ne vaut pas certitude. En théorie et sans disposition particulière prévue au préalable, un tiers quelconque peut racheter les parts, cette situation étant susceptible de venir troubler la gouvernance de l'entreprise franchisée. Aussi vos rapporteurs formulent-ils la recommandation suivante.

Proposition n°4 : en cas de cession de parts dans le cadre d'une franchise participative, prévoir dans le contrat de franchise un droit de rachat prioritaire, par le franchisé, des parts détenues par le franchiseur.

Les **redevances**, qu'elles soient forfaitaires ou proportionnelles au chiffre d'affaires, doivent être étudiées dans leur globalité et mises en regard du compte d'exploitation prévisionnel. Il convient notamment de distinguer les redevances d'exploitation des redevances publicitaires, et de s'assurer que leur cumul est compatible avec le niveau de marge qu'il est possible d'atteindre sur l'activité.

Enfin, le **volume global d'investissement requis** doit être appréhendé dans son intégralité. Il comprend généralement les éléments suivants : les coûts d'aménagement et d'équipement du point de vente, les stocks initiaux, les frais de formation, ainsi que le besoin en fonds de roulement nécessaire pour couvrir le lancement de l'exploitation.

g) L'acceptabilité des clauses restrictives et contraignantes

Le contrat de franchise fixe les règles d'organisation du réseau au travers d'**obligations respectives du franchiseur et du franchisé**, il encadre la transmission et la réitération du savoir-faire, et il annonce les sanctions découlant du non-respect des obligations.

Parmi les étapes clés de la lecture du contrat de franchise, l'examen de certaines clauses s'avère particulièrement délicat, tant leurs effets sur l'indépendance et la rentabilité du futur franchisé peuvent être considérables. Les principales à analyser minutieusement sont les suivantes :

- les **clauses d'exclusivité territoriale** définissent la zone au sein de laquelle le franchiseur s'engage à ne pas ouvrir de point de vente concurrent. Une zone d'exclusivité mal définie, ou insuffisamment protégée, expose le franchisé à une concurrence directe d'autres membres du réseau. Il convient également de vérifier que cette exclusivité couvre tous les canaux de distribution, y compris la vente en ligne, et qu'elle ne soit pas purement absente du contrat ;

Proposition n°5 : lorsque la tête de réseau décide d'ouvrir une nouvelle franchise/location-gérance, en informer en priorité le franchisé territorialement le plus proche et lui réserver une préférence s'il souhaite prendre cette nouvelle affaire.

- les **clauses d'approvisionnement** répondent à des objectifs légitimes de cohérence du réseau et sont juridiquement valides. Le candidat franchisé doit néanmoins en évaluer l'impact concret sur ses marges et vérifier que le périmètre des produits concernés est strictement limité à ce qui est nécessaire au concept ;
- les **clauses de non-concurrence post-contractuelles**, dont la portée territoriale et temporelle doit être soigneusement appréciée, peuvent considérablement limiter la liberté du franchisé à l'issue du contrat. Elles méritent à ce titre une attention toute particulière. Mal encadrées,

certaines de ces clauses peuvent placer le franchisé dans l'impossibilité d'exploiter son activité (pendant un an au plus), au risque de perdre son bail, sa clientèle et la valeur de son fonds de commerce. Vos rapporteurs reviendront *infra* (partie III. B. 3) sur les enjeux liés aux clauses de non-concurrence.

Proposition n°6 : évaluer avec précision la portée des clauses de non-concurrence, pour éviter que le preneur d'affaires ne se retrouve en situation difficile au terme de sa collaboration avec la tête de réseau.

En définitive, il convient de vérifier que ces clauses restent **proportionnées, limitées dans le temps et dans l'espace**, afin qu'il ne soit pas porté une atteinte excessive à la liberté d'entreprendre du franchisé.

2. Partir du bon pied dans son activité : vérifier l'accompagnement au sein du réseau et la qualité de la formation proposée

a) La formation initiale : transmission du savoir-faire et apprentissage de la gestion d'une entreprise

Rejoindre un réseau de franchise, c'est se donner l'opportunité de bénéficier d'un puissant accélérateur grâce à un **accompagnement** structuré. Il apparaît donc essentiel, avant toute signature, de vérifier que la formation dispensée par le franchiseur et l'accompagnement proposé tout au long du contrat correspondent réellement aux attentes et aux besoins du candidat franchisé.

À cet égard, la qualité et le format des dispositifs proposés **varient sensiblement d'un réseau à l'autre**. L'objectif de vos rapporteurs n'est bien évidemment pas de livrer un état des lieux détaillé en la matière, mais plutôt de relever que certaines enseignes proposent des parcours particulièrement complets, tandis que d'autres se limitent à des formations plus standardisées. Cette hétérogénéité impose au candidat franchisé une vigilance accrue dès la phase précontractuelle.

La **formation initiale** constitue la première étape de l'entrée dans le réseau. Elle a vocation à transmettre au franchisé l'intégralité du savoir-faire du franchiseur. Ici, plusieurs éléments sont à vérifier dans le contrat :

- la durée effective de celle-ci ;
- le lieu où elle se déroule (en centre de formation, au siège du franchiseur ou directement en point de vente pilote) ;
- les thématiques couvertes ;
- la prise en charge financière de cette formation (le coût est tantôt inclus dans le droit d'entrée, tantôt facturé séparément).

**La formation dispensée par le franchiseur à ses franchisés :
l'exemple de la grande distribution**

La formation apportée par une grande chaîne de distribution à un franchisé sert d'abord à **transmettre le savoir-faire** de l'enseigne, ses méthodes de vente, ses standards opérationnels et son cadre juridique. Elle est généralement pensée en **deux temps** : une **partie théorique** pour comprendre le concept, puis une **partie pratique** en magasin pour appliquer les procédures au quotidien.

En grande distribution, la formation couvre souvent l'accueil client, le *merchandising*, la gestion de rayon, la politique de prix, l'organisation du point de vente et les outils du réseau. Elle peut aussi inclure des modules sur la rentabilité, les *process* internes, la gestion des équipes et l'adaptation aux attentes du marché.

La **formation initiale** se déroule fréquemment **au siège**, dans une unité pilote ou directement en magasin, avec une alternance entre les cours, l'immersion et la mise en pratique. Selon l'enseigne, elle peut durer de quelques semaines à plusieurs mois, puis se prolonger par une formation continue pour accompagner les évolutions du réseau et des produits.

Pour le franchisé, cette formation vise à **sécuriser le démarrage de l'activité**, éviter les erreurs de lancement et reproduire le modèle économique de l'enseigne avec cohérence. Elle aide aussi à créer une homogénéité de fonctionnement entre les magasins du réseau.

On peut donc décrire cette formation comme un **transfert de méthode** : la grande chaîne n'enseigne pas seulement un métier, elle transmet une façon standardisée de faire tourner le magasin, de vendre et de gérer l'exploitation.

Si la loi n'impose pas explicitement de durée ou de contenu précis relatif à la formation initiale, la jurisprudence la rend indispensable¹. Il est donc important de vérifier son application dans les faits.

Parce qu'on ne s'improvise pas chef d'entreprise et que la franchise s'adresse y compris à des candidats n'ayant jamais acquis les fondamentaux de la gestion d'une entreprise, vos rapporteurs estiment en outre essentiel de **systématiser la formation managériale** du futur franchisé.

Proposition n°7 : systématiser la formation managériale du futur franchisé, au moyen de modules portant sur le droit social, la comptabilité, le management d'une équipe, etc.

¹ Cass. Com., 23 janvier 2001, n°98-17.201, cet arrêt a validé la résiliation d'un contrat aux torts exclusifs du franchiseur en s'appuyant directement sur le manquement relatif à l'organisation d'une formation initiale afin de matérialiser la transmission de son savoir-faire.

b) L'animation du réseau et la formation continue

Au-delà de la formation, la qualité de **l'animation du réseau** est un indicateur précieux de l'engagement du franchiseur dans la réussite de ses franchisés.

Elle se traduit concrètement par la mise à disposition d'animateurs chargés de visiter régulièrement les points de vente, d'assurer un **suivi personnalisé** et d'accompagner le franchisé dans la résolution de ses difficultés opérationnelles.

Pour le candidat franchisé, il peut être pertinent de vérifier le *ratio* animateurs / franchisés au sein du réseau, afin d'avoir une idée de la qualité de l'accompagnement. Il est aussi envisageable d'interroger directement les franchisés déjà en activité dans le réseau, afin d'avoir un retour d'expérience le plus proche de la réalité possible.

Au fil du temps, le franchisé peut également avoir intérêt à développer ses compétences au travers de la **formation continue**. Il peut, par exemple, trouver auprès de l'Académie de la franchise un soutien et une offre pédagogique pertinente.

**L'Académie de la franchise :
un organisme de formation aux métiers de la franchise**

Créée en 2009 par la FFF, l'Académie de la franchise a pour mission de former et d'accompagner l'ensemble des acteurs du modèle de la franchise : franchisés, franchiseurs, ainsi que les réseaux en création, en développement ou déjà établis. Son objectif est de **permettre à chacun de mieux maîtriser son métier** et de professionnaliser durablement ses pratiques.

L'Académie propose deux formations complémentaires, selon les besoins :

- des **formations « sur étagère »** : organisées au sein de la FFF, elles permettent aux enseignes de former leurs équipes tout en favorisant les échanges entre participants issus de différents réseaux et secteurs d'activité ;

- des **formations « 100 % sur mesure »** : conçues spécifiquement pour répondre aux enjeux, problématiques et objectifs propres à chaque enseigne, avec comme thème par exemple « animer et gérer les franchisés dans des situations difficiles ».

L'Académie de la FFF propose à tous les acteurs du secteur (adhérents à la Fédération ou non) des **parcours opérationnels d'un à dix jours axés sur la pratique** et certifiés Qualiopi. Alliant présentiel, distanciel et *e-learning*, ces formations se veulent financièrement accessibles (entre 50 et 500 euros par jour, avec une remise pour les adhérents) et adaptées aux réalités du terrain grâce à l'intervention d'experts du commerce en réseau.

– Les formations sont ouvertes à tous et le **catalogue de 45 formations en 2025** couvre l'ensemble des besoins du secteur, des clés de réussite pour les franchisés aux leviers stratégiques pour les franchiseurs (droit, animation, développement international, cession).

Jouant un rôle central dans la professionnalisation du modèle, l'Académie a déjà formé plus de **3 600 apprenants** depuis 2009, dont 445 pour la seule année 2025.

Il est important de rappeler qu'un franchiseur n'a aucun intérêt à laisser un point de vente franchisé en difficulté : la défaillance d'un franchisé nuit à la réputation de l'enseigne et fragilise la cohérence du réseau. Le modèle de la franchise repose précisément sur cet **équilibre entre l'autonomie du franchisé et le soutien structurant du franchiseur**. Pour autant, cet alignement d'intérêts ne doit pas dispenser le candidat d'une vérification rigoureuse quant aux modalités précises en matière de formation et d'accompagnement.

3. Anticiper les freins à la sortie du réseau : les clauses de non-concurrence et autres dispositions limitatives

Trop souvent, le candidat à la franchise fait porter l'essentiel de son attention sur les conditions d'entrée dans le réseau et en vient à n'attacher qu'une moindre importance aux conditions de sortie. Cette tendance est compréhensible, mais elle peut parfois réserver d'amères **désillusions** par la suite.

La durée moyenne d'un contrat de franchise étant de 7 ans, il est avisé d'**anticiper la sortie du réseau en cas de non-renouvellement du contrat**. Cela implique de se pencher en détail sur les clauses dites « post-contractuelles » et qui comportent notamment les clauses de non-concurrences, les clauses de non-affiliation ou encore les clauses de forclusion.

L'article 5 du règlement UE n° 2022/720 du 10 mai 2022 concernant l'application de l'article 101, paragraphe 3, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées et l'article L. 341-2 du code de commerce admettent des **clauses de non-concurrence** sous conditions cumulatives : elles doivent porter sur des biens ou services concurrents, être limitées aux locaux d'exploitation, être indispensables à la protection du savoir-faire transféré, et ne pas excéder un an. Le juge exerce en ce domaine un contrôle de proportionnalité et il peut écarter les clauses excessives.

Du côté des réseaux, ces clauses répondent à une nécessité économique et stratégique. Elles protègent le concept et l'intégrité du savoir-faire transmis. Sans ces clauses de protection, un franchisé pourrait quitter le réseau pour se réinstaller en indépendant ou chez un concurrent, à la même adresse, en conservant la clientèle locale et en utilisant le savoir-faire du franchiseur.

En leur principe, il faut bien comprendre que ces clauses **ne protègent d'ailleurs pas uniquement le franchiseur, mais l'ensemble du réseau de franchisés**, soit l'addition de plusieurs dirigeants indépendants.

Néanmoins, force est de constater que pour un franchisé exploitant un commerce de proximité, la fermeture pendant un an de son point de vente est une véritable épine dans le pied, notamment concernant le risque d'une résiliation du bail pour défaut d'exploitation. **Mal anticipées, ces clauses de non-concurrence peuvent ainsi s'avérer très préjudiciables pour un franchisé non-averti.**

Le débat autour des clauses de non-concurrence

La question des clauses de non-concurrence post-contractuelles **divise les praticiens du droit de la franchise.**

Pour certains, par leurs effets, ces clauses **répondent à une nécessité légitime** qui voudrait éviter que l'ex-franchisé ne capte, au même emplacement, une clientèle davantage attachée à l'enseigne qu'au franchisé en lui-même. En outre, elles ne constituent plus, après la réforme issue de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, qu'une contrainte résiduelle et parfaitement proportionnée : limitée à un an et au seul périmètre du point de vente exploité. Au-delà de la protection du franchiseur lui-même, c'est **l'ensemble du réseau qui est en jeu** : le franchisé a bénéficié d'un accompagnement, d'une marque et de méthodes spécifiques, dont il ne saurait s'approprier librement les fruits, au détriment des autres franchisés encore membres du réseau.

Pour d'autres en revanche, les clauses de non-concurrence revêtent un **caractère mortifère**. En effet, pour un commerçant dont l'activité est indissociable de son emplacement, fermer pendant un an revient à courir le risque de perdre son bail, son fonds de commerce, sa clientèle et le fruit de ses investissements. La restriction, si limitée soit-elle en apparence, peut ainsi produire des **effets économiques disproportionnés** au regard de sa portée juridique formelle.

La même logique prévaut pour les **clauses de non-affiliation**, qui interdisent non pas l'exercice d'une activité concurrente, mais le ralliement à un réseau rival. Or, dans de nombreux secteurs, comme la restauration ou la coiffure par exemple, exercer sans enseigne est économiquement très ambitieux. Aussi, une fois encore, avant toute signature, le **candidat franchisé doit faire analyser précisément la portée concrète de ces clauses** au regard de sa situation personnelle.

Enfin, le candidat franchisé doit être attentif aux **clauses de forclusion**, qui prévoient un délai d'un an pour agir en justice et parfois en-deçà. Or, limiter dans un temps aussi restreint sa possibilité d'agir en justice, revient à faire fi du temps nécessaire pour réagir à un grief, pour constituer un dossier. Par ailleurs, le candidat franchisé se trouve alors dans l'impossibilité de se prévaloir de tous les manquements antérieurs à l'année écoulée, ce qui affaiblit considérablement sa position procédurale.

C. LES ENJEUX DU PASSAGE À LA LOCATION-GÉRANCE, DU POINT DE VUE DES SALARIÉS

Du point de vue des salariés, le passage à la location-gérance de points de vente auparavant intégrés soulève des interrogations légitimes. Relayé par les centrales syndicales auditionnées par vos rapporteurs, ce questionnement porte en fait sur deux registres bien distincts. Le premier concerne la pérennité de l'emploi : **le passage à la location-gérance s'accompagne-t-il d'une destruction d'emplois, pour préserver la rentabilité ?** Le second s'attache aux droits des salariés : **la transition a-t-elle pour conséquence un recul des garanties et des avantages sociaux ?**

En d'autres termes, à quoi doivent s'attendre les salariés d'un magasin, d'une boutique, d'un supermarché ou d'un hypermarché, qui passe d'un mode de gestion à l'autre ? Cette question est centrale dans le monde de la franchise, **la location-gérance étant très souvent combinée à la franchise** lorsque le preneur d'affaires se lance.

1. Préservation ou suppression des emplois ?

a) Un cadre juridique protecteur : le transfert automatique des contrats de travail

L'article 1224-1 du code du travail : la clef de voute de la protection des salariés

*« Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, **tous les contrats de travail en cours** au jour de la modification **subsistent** entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. »*

Inscrit dans le droit français depuis la loi du 19 juillet 1928 modifiant l'article 23 du Livre 1 du code du travail de l'époque, l'article L. 1124-1 du code du travail protège les salariés en cas de changement du statut juridique de l'employeur, par un mécanisme de transfert automatique des contrats de travail. Il prévoit que **tous les contrats de travail** en vigueur au jour de la modification de la situation juridique de l'employeur **sont maintenus** entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise.

En matière de location-gérance, ces dispositions s'imposent de plein droit. Dès lors que l'exploitation du fonds de commerce est confiée à un preneur, les contrats de travail des salariés attachés à ce fonds sont transférés au locataire-gérant, sans qu'il soit nécessaire de recueillir leur consentement ni d'accomplir de formalité particulière. Cette protection garantit la continuité des relations de travail en **préservant les droits individuels** acquis par chaque salarié.

Ce point essentiel s'accompagne toutefois d'une réserve importante du point de vue de la situation des salariés. Car au cours de la période de location-gérance, le repreneur retrouve sa liberté de gestion comme dans tout autre entreprise. En particulier, comme on le verra *infra*, il peut **remettre en cause les accords collectifs**, modifier les usages ou procéder à des réorganisations économiques.

Par ailleurs, pour qualifier l'échéance de ce type de contrat, Maître Mickaël d'Allende, avocat spécialisé en droit du travail, parle d'un « *boomerang juridique* » : à la fin du contrat de location-gérance, les salariés sont de nouveau transférés automatiquement vers le bailleur ou vers un nouveau repreneur.

Il est important de rappeler que **la situation est différente en matière de franchise « pure »** (c'est-à-dire sans contrat de location-gérance combiné). Celle-ci repose par nature sur la création d'une entité juridiquement indépendante, qui s'accompagne du recrutement d'une nouvelle équipe de salariés. Dans cette situation, la problématique liée à la conservation de l'emploi et des avantages sociaux n'a pas lieu de se poser. En l'absence de transfert d'un fonds de commerce ou de poursuite directe de l'activité préexistante, l'article L. 1224-1 précité du code du travail ne trouve pas à s'appliquer. Chaque situation d'entreprise doit donc être appréciée au cas par cas.

b) La distinction du court terme et du moyen terme

Si le principe du transfert automatique des contrats constitue une protection juridique forte à court terme, **les centrales syndicales auditionnées par vos rapporteurs alertent cependant sur l'écart entre cette garantie formelle et les effets observés en pratique sur l'emploi à moyen terme**. À l'appui de cette thèse, sont tout particulièrement visés certains exemples tirés de la grande distribution, singulièrement le Groupe Carrefour. Depuis plusieurs années, ce Groupe s'est en effet engagé dans une stratégie renforcée de location-gérance pour ses magasins.

La location-gérance, pilier de la stratégie du Groupe Carrefour

La location-gérance est un mode classique de gestion où Carrefour confie la gestion d'un magasin sans obliger le gérant à se porter acquéreur du fonds de commerce – ce qui permet notamment **d'abaisser la barrière à l'entrée** pour permettre à des entrepreneurs de rejoindre [le Groupe] sans disposer de tous les capitaux nécessaires à l'acquisition du fonds.

L'exploitation en location-gérance ou en franchise a toujours été pratiquée par le Groupe Carrefour - systématiquement pour les magasins de proximité, pour partie pour les supermarchés. **À compter de 2018**, Carrefour a décidé de l'étendre aux hypermarchés. Cette décision a été prise afin de sauver des magasins fortement déficitaires et de rester compétitif face aux réseaux indépendants (dont la part de marché n'a cessé de croître sur la période pour atteindre près de 55 % en 2025). C'est le recours à la location-gérance qui permet aujourd'hui à Carrefour d'être le seul acteur historique intégré à ne pas avoir annoncé de fermeture d'hypermarché.

Ainsi, la franchise remplit deux rôles bien distincts chez Carrefour France :

- **la franchise offensive**, qui est avant tout un levier de croissance. Elle s'appuie sur une stratégie d'expansion active pour les magasins de proximité et les *markets* ;

- **la franchise défensive**, quant à elle, joue un rôle de redressement. En confiant des magasins en difficulté à des entrepreneurs locaux, elle a permis de ne fermer aucun hypermarché depuis 2018.

À la fin de l'année 2025, la franchise et la location-gérance représentent **5 944 magasins** en France métropolitaine, à savoir la quasi-totalité des magasins de proximité, 72 % des supermarchés et 38 % des hypermarchés. Le nombre de sites confiés en location à des gérants depuis 2018 est de **349**.

Source : réponse écrite du Groupe Carrefour au questionnaire de vos rapporteurs

Les centrales syndicales auditionnées pointent néanmoins une baisse d'effectifs significative sur ces dernières années, notamment du fait du **non-remplacement de certains départs** ; elles dénoncent en outre un manque d'information préoccupant sur le devenir des salariés concernés.

Alors que la Confédération française démocratique du travail (CFDT) avait assigné Carrefour en justice pour pratiques abusives, le tribunal judiciaire (TJ) d'Évry, dans une décision du 21 novembre 2025, n'a pas fait droit à sa requête relative à la politique de location-gérance de Carrefour. Néanmoins, « *comme des dizaines de milliers de salariés du Groupe, nous restons persuadés que la stratégie actuelle de Carrefour constitue bel et bien un **plan social déguisé*** » plaide la CFDT, en estimant la baisse des effectifs de 10 à 15 % depuis 2018.

La Confédération générale du travail (CGT) partage les craintes de la CFDT sur le Groupe Carrefour en ajoutant que « *la politique de mise en location-gérance de Carrefour représente une casse sociale organisée et une **précarisation massive** des salariés* ».

Entendu lui aussi par vos rapporteurs, le Groupe Carrefour conteste cette critique. Selon lui, les baisses d'effectifs dans les magasins intégrés sont liées aux difficultés rencontrées par le secteur de la distribution dans son ensemble ; elles n'ont rien à voir avec le choix du mode de gestion en location-gérance. À l'appui de sa démonstration, il souligne que « *les effectifs ont baissé entre 15 et 16 % en [magasins] intégrés entre 2019 et 2024, contre 11 et 12 % en location-gérance* ».

À rebours des critiques, le Groupe Carrefour insiste sur l'importance de la location-gérance comme moyen de redresser économiquement des magasins déficitaires. Il s'agirait d'un levier d'amélioration de la performance (économique et commerciale) grâce à un management de proximité, plus pertinent et plus engagé dans la recherche de résultats. Comme on l'a vu, le Groupe affirme qu'« *avec le recul, nous constatons en effet que la quasi-totalité d'entre eux [ie les magasins en location-gérance] ont significativement amélioré leur performance quelques années après leur transfert [...]. C'est le recours à la location-gérance qui permet aujourd'hui à Carrefour d'être le seul acteur historique intégré à ne pas avoir annoncé de fermeture d'hypermarché.* ». Ainsi, le constat du Groupe va radicalement à l'inverse de l'avis des centrales syndicales auditionnées : le passage en location-gérance aurait permis non pas de procéder à des suppressions d'emplois plus ou moins « déguisées », mais au contraire d'éviter toute fermeture de magasin, tout en redressant, dans la grande majorité des cas, leurs performances économiques.

De cette confrontation de points de vue, il ressort en tous les cas qu'**au sein du réseau Carrefour, aucun licenciement économique n'a directement résulté du passage de certains points de vente en location-gérance.** Ce dispositif a même plutôt permis de préserver à court terme l'emploi dans des établissements déficitaires qui courraient le danger de fermer, en assurant la continuité de leur exploitation.

C'est d'ailleurs précisément l'esprit de **l'article L. 642-13 du code de commerce** qui prévoit, en matière de procédure collective, que le tribunal peut autoriser la conclusion d'un contrat de location-gérance en cas de difficultés de l'entreprise, « *permettant dans les meilleures conditions d'assurer le plus durablement l'emploi et le paiement des créanciers* ».

À travers le cas du Groupe Carrefour, on voit donc que **le passage en location-gérance de points de vente auparavant intégrés peut faire l'objet de lectures différentes, selon que l'on se concentre sur le court terme ou le moyen terme économique.**

2. Maintien des droits attachés au contrat de travail ou déclassement ?

Les centrales syndicales auditionnées déplorent également les **risques encourus par les salariés en matière de rémunération et d'avantages sociaux** lors du passage de certaines enseignes en location-gérance.

Comme on l'a vu *supra*, il convient avant tout d'opérer une **distinction entre les acquis de nature individuelle et ceux de nature collective**, les régimes respectifs de protection divergeant sensiblement. Cette distinction est fondamentale pour bien cerner les enjeux ; elle permet d'éviter d'assimiler l'ensemble des droits et avantages des salariés à un bloc uniforme, qui serait soit intégralement préservé, soit intégralement remis en cause lors du changement d'enseigne.

Les droits attachés au **contrat de travail individuel** de chaque salarié sont par principe **intégralement préservés** lors d'un transfert en application de l'article précité L. 1224-1 du code du travail, le nouvel employeur reprenant alors le contrat en l'état. De la sorte, chaque salarié conserve sa qualification professionnelle, sa rémunération contractuelle, sa classification et son ancienneté. Cette protection du contrat individuel représente un socle irréductible, immuable et indépendant de toute évolution du cadre collectif.

Concernant les **accords collectifs**, c'est-à-dire les accords d'entreprises, les usages ou engagement unilatéraux de l'employeur, ceux-ci sont **susceptibles d'être remis en cause**. Or, ces droits constituent dans certains secteurs une part significative de l'avantage social global dont bénéficient les salariés. On peut par exemple citer les primes de participation et d'intéressement, les majorations pour travail du dimanche, les jours fériés ou de nuit, les dispositifs d'épargne salariale avec abondement de l'employeur, ou encore les jours de congés supplémentaires.

Une remise en cause éventuelle de ces accords ne signifie pas pour autant leur disparition immédiate. Il s'ouvre en effet **une période de protection d'une durée totale de quinze mois**, décomposée en trois mois de préavis suivis de douze mois de survie des accords. Tout au long de cette période, l'ensemble du statut collectif antérieur continue de s'appliquer au bénéfice des salariés transférés, le temps d'établir de nouvelles négociations.

Durant le délai ouvert, deux issues sont envisageables. La **première option**, souvent la plus souhaitable, renvoie à la conclusion d'un **accord dit de « substitution »**, négocié entre le nouvel employeur et les représentants du personnel. Cet accord peut maintenir tout ou une partie des avantages issus du statut collectif antérieur, les adapter aux contraintes de la nouvelle structure, voire en introduire de nouveaux. Dans cette hypothèse, les salariés ont tout intérêt à peser soigneusement la qualité de l'accord proposé, afin de ne pas signer un accord de substitution qui leur soit défavorable.

En l'absence d'un accord de substitution, la seconde branche de l'alternative s'impose : la loi prévoit un mécanisme de **garantie de rémunération**. Les avantages financiers issus des accords collectifs qui ont cessé de produire leurs effets (par exemple, une prime conventionnelle de 200 euros) s'agrègent au salaire de base du salarié, lui garantissant ainsi une rémunération globale au moins équivalente à celle perçue au cours des douze derniers mois précédent la remise en cause. Pour rendre compte des effets de ce mécanisme de garantie, Maître Mickaël d'Allende parle d'« *effet cliquet* » protégeant le niveau de rémunération.

Cependant, ce même mécanisme présente certaines limites, puisqu'il ne couvre que les avantages sociaux de rémunération. **Tout ce qui relève de l'organisation du travail ou de la protection sociale disparaît** sans compensation particulière, comme par exemple les semaines de congés supplémentaires ou encore les droits à la participation et à l'intéressement.

En pratique, ce mécanisme de garantie de rémunération demeure peu mobilisé et l'on constate davantage de signature d'accords de substitution. À titre d'exemple, **le Groupe Carrefour affirme que « 70 % des hypermarchés passés en location-gérance depuis plus de quinze mois bénéficient d'un accord de substitution »**. En outre, en plus d'être peu usitée, la garantie de rémunération représente un contentieux résiduel.

CONCLUSION

Représentant plus d'un million d'emplois (directs et indirects), environ 2 000 réseaux et plus de 90 milliards d'euros de chiffre d'affaires, **le secteur de la franchise (et ses dérivés) frappe par son hétérogénéité**, de l'enseigne naissante aux groupes en position dominante de la grande distribution. Pour autant, les règles de droit en vigueur couvrent plutôt bien l'extrême diversité des cas de figure, la souplesse du droit des contrats se trouvant ici largement mise à contribution. Raison pour laquelle, à l'issue de cette mission d'information, vos rapporteurs ont préféré s'en tenir à des recommandations principalement centrées sur de bonnes pratiques, notamment en matière de formation à la gestion d'une entreprise pour les moins expérimentés des candidats.

Au fond, il faut comprendre que dans cet univers si particulier de la franchise, l'essentiel réside peut-être dans une notion non pas juridique mais relevant du **pragmatisme économique : l'intérêt mutuel** au sein du réseau. S'il veut prospérer et poursuivre son développement, le franchiseur a tout intérêt à entretenir une relation équilibrée avec ses franchisés. Dans le cas contraire, le bruit se répandra vite des difficultés rencontrées avec eux ; il découragera d'autres candidats potentiels de rejoindre cette franchise. En sens inverse, le franchisé a lui aussi intérêt à conserver de bonnes relations avec la tête de réseau, dont il dépend pour son concept, son savoir-faire et son approvisionnement.

L'écosystème de la franchise tient pour beaucoup autour de ce capital réputationnel et de cette idée de confiance réciproque. Les situations de conflits y existent, mais elles résultent avant tout d'erreurs de management ou de stratégies d'entreprise poussées à l'extrême sans considération des risques financiers ni de la casse sociale auprès des salariés. Ces cas isolés ne doivent donc pas dissuader la volonté d'innover et l'esprit d'entreprise. Car, en leur principe, **la location-gérance et la franchise restent d'excellents tremplins pour qui veut devenir son propre patron, sans avoir nécessairement un apport personnel très important en mise de départ**. Ces modèles de relations commerciales offrent une opportunité supplémentaire et intéressante pour se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise.

EXAMEN EN DÉLÉGATION

Réunie le 17 juin 2026, la délégation sénatoriale aux Entreprises a examiné le rapport d'Olivier Rietmann, Sophie Primas et Fabien Gay sur « Entreprendre sous enseigne ».

M. Olivier Rietmann, président. – Je vous remercie d'être présents aujourd'hui pour l'examen du rapport de la mission d'information que j'ai conduite avec mes deux collègues Sophie Primas et Fabien Gay.

Je souhaiterais remercier Sophie et Fabien pour leur engagement sur ce dossier, qui nous a permis d'aborder une dimension de l'entrepreneuriat assez méconnue. Comme toujours, nous avons pu échanger très librement et nos divergences politiques n'ont pas été un obstacle pour dresser une analyse partagée de la situation et des recommandations que nous allons vous proposer. Il s'agira du dernier rapport examiné pour la session 2025-2026.

Je vous propose dès à présent de passer à l'examen du rapport.

M. Olivier Rietmann, président. – L'inspiration du thème de cette mission d'information est directement liée à la commission d'enquête sur l'évaluation des aides publiques aux entreprises, que nous avons menée l'année dernière avec Fabien Gay. À cette occasion, nous étaiement remontées de nombreuses alertes sur certaines pratiques dans le secteur de la grande distribution : le recours massif à la franchise et à la location gérance dans ce secteur (et plus particulièrement au sein du groupe Carrefour, disons le...) posait questions. La délégation aux entreprises était incontestablement bien placée pour tenter d'y répondre et d'éclaircir ce qui ressemblait bien à des zones d'ombre.

Le monde de la franchise et de ses formes dérivées en réseau souffre d'un paradoxe : s'il est omniprésent dans le quotidien des Français, son fonctionnement reste largement méconnu. Dans leur vie quotidienne, nos compatriotes sont familiers des enseignes de la grande distribution et des magasins de chaînes, qui répondent à leurs besoins de consommation en biens et services : mode, restauration, bricolage, entretien de leurs véhicules, voyages... Certaines de ces enseignes, aux noms évocateurs (Intermarché, Yves Rocher, Naturalia...), peuvent même être considérées comme appartenant à une sorte de patrimoine immatériel collectif, constitué au fil des décennies. Mais nos compatriotes ne soupçonnent généralement pas le foisonnement juridique derrière ces boutiques ou supermarchés, ni leur mécanique économique très particulière.

Pour ceux animés d'un esprit d'entreprise, le monde de la franchise suscite souvent l'attrait, parfois la fascination. Il est peuplé de *success stories* fulgurantes et de personnalités inspirantes. Rarement un secteur d'activité n'a fait preuve d'une telle ouverture à tous les profils : de l'autodidacte au diplômé des Grandes écoles, du jeune actif se lançant dans la vie professionnelle au senior en quête de reconversion. À chacun, il offre l'opportunité de concrétiser un rêve : devenir son propre patron.

Afin de rendre plus compréhensible l'univers de la franchise pour le béotien, un premier constat s'impose : l'éventail est large parmi les options juridiques qui s'offrent aux enseignes pour étendre leur réseau commercial. En général et par souci de simplicité, on a pour habitude de classer les magasins selon qu'ils sont des succursales ou des magasins franchisés, mais cette distinction ne rend pas compte de la diversité des montages. La référence au magasin franchisé est même d'ailleurs souvent abusive, car ce terme un peu « fourre-tout » occulte la variété des modes de distribution.

Le schéma qui vous est présenté à l'écran résume cette diversité. Pour faire simple, le point de départ se situe dans le fait de savoir si l'entrepreneur agit pour le compte de la tête de réseau, ou pour son propre compte.

Dans le premier cas, on parle de commerce « intégré », c'est le modèle historique dit du « succursalisme ». Les points de vente y sont gérés par des salariés du groupe. Le distributeur garde le contrôle intégral de la commercialisation de ses produits, il garde aussi la main sur les lieux de vente eux-mêmes. L'inconvénient, c'est que le déploiement du réseau coûte cher et que la tête de réseau porte l'entière responsabilité des ressources humaines.

Plutôt que d'étendre son réseau par la création de nouveaux points de vente sous forme de succursales, une entreprise peut envisager une autre stratégie d'expansion : la collaboration avec des distributeurs autonomes. Elle conclut alors des contrats avec des partenaires agissant en leur nom propre ; c'est la philosophie de la franchise. Ce concept repose sur trois piliers, que le franchiseur doit mettre à disposition du franchisé :

- la transmission d'un savoir-faire ;
- des signes distinctifs de ralliement de la clientèle, tels que son enseigne et sa marque, en contrepartie d'une redevance ;
- et enfin, une assistance commerciale technique.

Malgré sa popularité, la franchise n'est pas le seul mode d'organisation d'un réseau commercial. Plusieurs alternatives existent, selon les priorités de la tête de réseau, la surface financière du preneur d'affaires et son niveau de tolérance plus ou moins grande par rapport au risque. Plus particulièrement, la location gérance permet l'exploitation d'un fonds de commerce, aux risques et périls du preneur. La différence avec la franchise est donc substantielle, puisque le locataire gérant n'est pas propriétaire du fonds de commerce. Très souvent, la location gérance est présentée comme le tremplin vers la franchise, avec le rachat du fonds de commerce au bout de quelques années.

Un autre modèle, plus horizontal dans son organisation, rivalise face au commerce intégré et à la franchise, c'est la coopérative. La coopérative correspond à un groupement d'indépendants, propriétaires de leurs fonds de commerce. Tous participent au même titre à l'élaboration de la politique du réseau, selon une logique égalitaire : un homme = une voix. Ce modèle est celui d'acteurs bien connus de la grande distribution : Leclerc, Système U ou Intermarché, par exemple.

Dans notre rapport d'information, vous retrouverez le tableau qui s'affiche maintenant à l'écran. Il présente une comparaison détaillée des différents réseaux et de leurs spécificités contractuelles.

Je laisse maintenant la parole à Sophie Primas pour un volet plus macroéconomique.

Mme Sophie Primas, rapporteur. – Les réseaux franchisés sont des acteurs incontournables de la vie économique du pays. Les quelques chiffres que je vais vous livrer dans un instant devraient, mes chers collègues, vous en convaincre.

En 2025, les réseaux de franchise ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires environ deux fois supérieure à celle de l'économie française. L'une des raisons de ce succès réside dans l'attachement des consommateurs français au commerce de proximité, malgré la montée en puissance du commerce en ligne. Quand on les interroge, 74 % d'entre eux affirment fréquenter de manière régulière, voire systématique, les commerces de proximité ; il y a là un lien de fidélité inconnu du commerce en ligne.

Toutes franchises cumulées, le chiffre d'affaires s'élève à 93,7 milliards d'euros et, comme vous le voyez sur le graphique à l'écran, il n'a cessé de progresser au cours des dernières décennies. Ce secteur a été créateur d'emplois en 2025, avec 54 000 créations de postes. Il a franchi l'année dernière le cap du million d'emplois.

Le graphique suivant, à l'écran, vous montre qu'après une phase de stabilisation du nombre d'enseignes dans les années 90, leur nombre n'a cessé de croître jusqu'à dans les années 2020 avec environ 2 000 réseaux, 2 035 pour être précise en 2025. On compte 93 305 lieux de vente, soit en moyenne 46 points de vente par réseau. Cette moyenne est bien évidemment théorique, les cas étant très différents les uns des autres, selon que les réseaux sont très bien établis, en cours de déploiement ou en difficulté... C'est néanmoins une approche pertinente pour avoir une idée de la taille des réseaux.

Loin de se cantonner à la grande distribution ou à la restauration rapide, la franchise s'est progressivement imposée dans des secteurs très variés. À l'écran, vous pouvez voir le top 5 des secteurs en chiffre d'affaires. Sans surprise, l'alimentaire occupe la plus haute marche du podium, avec 33,8 % de l'ensemble du marché de la franchise. Au-delà de la grande distribution, le commerce alimentaire spécialisé connaît un dynamisme certain. Les épiceries bio, les circuits courts, les épiceries fines ou les concept

stores alimentaires attirent les consommateurs et une nouvelle génération de franchisés, portée par des convictions sociales et environnementales. La restauration rapide reste l'un des autres moteurs historiques de la franchise, son expansion se poursuit malgré une concurrence toujours plus féroce. Au-delà des enseignes américaines de *fast-food* bien identifiées comme McDonald's ou Burger King, émergent désormais des concepts centrés sur le « bien manger vite » : avec des bowls de *poké*, des salades composées ou encore de la cuisine végétale, et des enseignes comme *Pokawa* ou *Sushi Shop*.

Le top 5 en nombre d'enseignes, comme vous le voyez sur la nouvelle diapositive, est dominé par l'équipement à la personne. On entend par là le prêt-à-porter, l'optique, la cosmétique, les chaussures et divers autres accessoires. Il s'agit d'un secteur historiquement solide dans le paysage franchisé, avec des enseignes comme Yves Rocher ou Jules par exemple. Mais c'est aussi le champ d'activité le plus morcelé de tout le secteur de la franchise, avec 316 enseignes différentes.

Ce hit-parade est complété par celui du nombre des points de vente. Vous constatez à l'écran que l'alimentaire occupe, une fois encore, la plus haute marche du podium. Mais les services automobiles ne sont pas loin derrière. Avec plus de 40 millions de véhicules en circulation en France, l'entretien automobile reste une dépense incontournable pour les ménages. Entre l'entretien mécanique, le contrôle technique, les pneumatiques ou la carrosserie, les nécessités sont multiples dans le secteur ; des réseaux de références se sont désormais imposés, comme Midas ou Feu Vert. Ces réseaux misent sur la standardisation de la prestation. Loin de fragiliser le secteur, la transition vers le véhicule électrique pourrait être un nouveau relais de croissance pour ces franchisés.

L'ancrage territorial des franchises est un autre point important, qui reste trop souvent dans l'ombre. Car l'essor économique de la franchise n'est pas un phénomène exclusivement métropolitain. Quand certaines activités (notamment dans les services financiers ou les nouvelles technologies...) tendent à se concentrer dans les grandes métropoles au détriment des territoires périphériques, la franchise présente une répartition géographique singulièrement plus équilibrée. En dehors de la capitale, les points de vente en franchise sont répartis équitablement entre les petites communes, les villes moyennes et les grandes agglomérations. Le tableau à l'écran rend compte de cette réalité. Souvent perçues comme des angles morts du dynamisme économique, les communes de moins de 2 000 habitants ne sont pas exclues de la vitalité impulsée par la franchise : elles accueillent 10 % des points de vente franchisés. Les enseignes en zones rurales satisfont des besoins quotidiens, non substituables : le commerce alimentaire de proximité ou les services à la personne, par exemple. Dans le cas des services à la personne, les enseignes répondent aux besoins d'une population que l'on sait vieillissante : je pense entre autres à la mobilité, la gestion des repas ou l'accompagnement dans les démarches administratives.

Cette même capacité d'adaptation se retrouve dans l'attitude des franchiseurs et des franchisés face aux défis de la digitalisation de l'économie et de l'intelligence artificielle. Les réseaux de franchise prennent la mesure de l'évolution des comportements d'achat. Par exemple, grâce à la généralisation de la géolocalisation des points de vente ou grâce à la mise en place d'un *click and collect* (chez 39 % des franchisés). Comme vous le voyez à l'écran, l'intelligence artificielle (IA) est, quant à elle, davantage perçue comme une opportunité que comme une menace : 48 % des franchisés la voient comme une opportunité, contre 14 % comme une menace ; du côté des franchiseurs, la tendance est encore plus forte avec 80 % pour l'opportunité et... 0 % pour la menace. Par ailleurs, 60 % utilisent déjà des outils à base d'IA dans leur activité.

Je voudrais enfin conclure ma présentation en soulignant un point qui me semble essentiel : la franchise rend accessible l'entrepreneuriat à de nouveaux publics. Je pense en particulier aux jeunes et aux reconversions professionnelles. Trois chiffres pour vous en convaincre :

- l'âge moyen pour l'ouverture d'un premier point de vente se situe à 35 ans ;
- 28 % des franchisés sont issus d'une reconversion professionnelle, et cette proportion est encore plus élevée chez les franchisés les plus seniors (38 % chez les 50 64 ans).

Comment donc expliquer ce succès ? C'est que la location gérance et la franchise permettent de bénéficier d'un savoir-faire, d'un accompagnement et de limiter l'apport financier personnel initial. Ces modèles offrent aux entrepreneurs un magasin quasiment « clef en main ». Pour le futur chef d'entreprise franchisé, il y a là un environnement sécurisant qui ne connaît guère d'égal.

M. Fabien Gay, rapporteur. – Après le panorama juridique dressé par le Président Rietmann et l'approche économique de ma collègue Sophie Primas, je vais vous livrer une vision plus « pratico pratique » du système de la franchise. Car nous avons voulu que les conclusions de notre mission puissent aussi servir de guide pratique pour tous ceux qui pourraient s'intéresser à ce mode de gestion. Je vais donc me placer, tour à tour, du point de vue du franchiseur, puis du franchisé, et enfin des salariés.

Pour le franchiseur, un certain nombre de points de vigilance doivent être présents à l'esprit. J'en soulignerai brièvement quatre.

Le premier, c'est évidemment de bien séquencer le développement du réseau. La diapositive à l'écran résume la feuille de route, en présentant les principales étapes de la création du réseau.

Le deuxième correspond à la viabilité commerciale du concept. Parfois le franchiseur se précipite et sous-estime l'importance de l'adéquation entre son concept et l'environnement économique, socio culturel et concurrentiel.

Avec le concept, le savoir-faire est un autre des éléments au centre de tout système franchisé. Le franchiseur doit le matérialiser au travers d'un document de référence, un « manuel opératoire », de manière à faciliter la réitération par les franchisés. C'est le troisième point de vigilance.

Le dernier point de vigilance renvoie à ce qu'a dit Sophie Primas : le monde de la franchise suscite l'intérêt de beaucoup de candidats. Mais face cette multitude de candidatures, le franchiseur peut être dérouté, surtout s'il est en phase de démarrage de son réseau et qu'il n'a donc pas encore eu le temps de « roder » sa procédure de sélection. Or, un réseau commercial, même fondé sur un excellent concept, ne tiendra pas le choc d'erreurs de casting parmi les franchisés. Choisir le bon franchisé est donc aussi important que choisir le bon collaborateur dans une entreprise classique. Notre rapport cerne le portrait du candidat idéal : un profil commercial, sachant manager une équipe et gérer un centre de profit.

Si l'on se place du point de vue du franchisé, maintenant.

Il est fortement recommandé à tout candidat franchisé de s'appuyer sur les conseils d'un professionnel indépendant : un expert-comptable et / ou un avocat spécialisé en droit de la distribution.

Censé assurer l'information du franchisé par le franchiseur, le document d'information précontractuelle (DIP) est trop souvent sous-estimé par le candidat à la franchise. L'expert-comptable et l'avocat aideront à en dégager les implications financières et finalement l'avis sur la viabilité économique du projet. C'est l'une de nos recommandations majeures.

Une autre de nos recommandations essentielles pour les candidats à la franchise, c'est de conduire une étude de marché locale détaillée. J'insiste sur ce point, car le DIP n'est pas en soi une étude de marché.

En complément de cette étude, le candidat doit analyser avec précision la rentabilité financière de l'affaire en vue. Le DIP peut l'y aider, mais pour que ce document soit pleinement utile, nous recommandons d'y intégrer un descriptif des conditions financières d'exploitation avec, autant que possible, des moyennes indicatives.

Parfois, le franchiseur prend une participation au capital de la société franchisée ; on parle alors de « franchise participative ». C'est un coup de pouce utile. Toutefois, en sortie de contrat, cette participation ne doit pas perturber la gouvernance, et l'indépendance, de la société franchisée. C'est pourquoi nous préconisons de prévoir, dès la signature du contrat de franchise, qu'en cas cession de parts soit reconnu au franchisé un droit de rachat prioritaire des parts détenues par le franchiseur.

Toujours pour protéger le franchisé, nous recommandons que, lorsque la tête de réseau décide d'ouvrir une nouvelle franchise / location gérance, le franchisé territorialement le plus proche en soit informé en priorité et qu'il lui soit réservé une préférence s'il souhaite prendre cette nouvelle affaire.

Le preneur d'affaire avisé devra aussi évaluer avec précision la portée des clauses de non concurrence, pour éviter de se retrouver, au terme de sa collaboration avec la tête de réseau, dans une situation de blocage pouvant constituer un frein à la sortie du réseau.

Enfin, tous les candidats à la franchise n'ont pas reçu dans leur vie une formation à la gestion et à « comment devenir chef d'entreprise ». C'est pourquoi nous suggérons vivement que soit systématisée la formation managériale du futur franchisé. Au moyen de modules portant sur le droit social, la comptabilité, le management d'une équipe... En ce domaine, les pratiques des réseaux gagneront à être homogénéisées par le haut.

Je veux enfin finir par le point de vue des salariés, qui n'est pas le moins important.

Pour les salariés, le passage à la location gérance de points de vente auparavant intégrés soulève des interrogations légitimes. Relayé par les centrales syndicales, ce questionnement porte en fait sur deux registres. Le premier concerne la pérennité de l'emploi : le passage à la location gérance s'accompagne-t-il d'une destruction d'emplois, pour préserver la rentabilité ? Le second s'attache aux droits des salariés : la transition a-t-elle pour conséquence un recul des garanties et des avantages sociaux ?

La pierre angulaire de la réflexion réside ici dans l'article L. 1124 1 du code du travail. Cet article prévoit que tous les contrats de travail en vigueur au jour de la modification de la situation juridique de l'employeur sont maintenus entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. Mais au cours de la période de location gérance, le repreneur retrouve sa liberté de gestion comme dans toute autre entreprise. Il peut alors remettre en cause les accords collectifs, modifier les usages ou procéder à des réorganisations économiques.

On voit donc que la situation des salariés peut varier dans le temps : à court terme, ils sont protégés, mais cette protection disparaît par la suite.

Le sujet s'est notamment posé dans le cas du Groupe Carrefour. Depuis 2018, ce Groupe a confié en location à des gérants 349 magasins, notamment des grands formats (supermarchés et hyper) dont la situation économique était fortement dégradée. Le Groupe revendique le succès de cette stratégie, qui a permis de ne fermer aucun magasin. Mais les syndicats y voient un plan social déguisé, avec une réduction de 10 à 15 % des effectifs à l'échelle du Groupe depuis 2018.

Concernant les droits des salariés, si l'article L. 1124 1 préserve les droits individuels, les accords collectifs sont par contre susceptibles d'être remis en cause. Or, ces droits constituent dans certains cas une part significative de l'avantage social global dont bénéficient les salariés. On peut par exemple citer les primes de participation et d'intéressement, les majorations pour travail du dimanche, les jours fériés ou de nuit, les dispositifs d'épargne salariale avec abondement de l'employeur, ou encore les

jours de congés supplémentaires. Le Groupe Carrefour affirme certes que 70 % des hypermarchés passés en location-gérance depuis plus de quinze mois bénéficient d'un accord de substitution. Mais il n'en reste pas moins que le passage à la location gérance ouvre une période d'incertitude pour les salariés et que tous ne voient pas l'entièreté de leurs droits sociaux préservés.

M. Olivier Rietmann, président. – Depuis son développement dans les années 1960, la franchise (et ses dérivés) représente une spécificité dans la culture économique de notre pays. D'une certaine façon, la réussite de ce mode d'organisation commerciale peut aussi être considérée comme une fierté et un atout national.

Régulièrement mise en avant par les médias, l'image d'Épinal d'un véritable *eldorado* ne doit toutefois pas occulter la réalité de la guerre commerciale à laquelle se livrent ces enseignes. Devenir un patron franchisé ne va pas sans risques ni sacrifices. Il n'est question de compter ni ses heures de travail, ni ses jours de vacances.

Notre mission, et le rapport qui en découle, visent à démystifier ce monde de la franchise et à donner les clefs de lecture à tous ceux qu'il tente, aussi bien du point de vue du franchiseur que du franchisé. Nous avons souhaité offrir une boîte à outils aux futurs chefs d'entreprise, leur faire gagner du temps et leur baliser le chemin d'un partenariat commercial « gagnant / gagnant ».

Je vous remercie de votre attention. Nous sommes maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. Martin Lévrier. – Selon le Groupe Carrefour, au bout de quinze mois 70 % de ses hypermarchés passés en location-gérance bénéficient d'un accord de substitution. Mais au total, quelle est la proportion de locataires-gérants au sein de ce Groupe n'ayant pas passé d'accord de substitution ?

Mme Sophie Primas, rapporteur. – Nous avons auditionné le Groupe Carrefour pour bien comprendre leur stratégie de location-gérance et de franchise. Mais nous n'avons pas l'élément statistique qui vous intéresserait. Il faut bien comprendre qu'une fois le magasin passé en location gérance, la tête de réseau perd de vue ce qui se passe dans la vie de l'entreprise créée. Il est donc difficile d'avoir un suivi précis.

M. Michel Canévet. – Le secteur de la franchise occupe une place importante au sein l'économie du pays. Quelle est la nature des liens entre les franchisés et les centrales d'achat ? Sont-ils tenus, par exemple, d'acheter auprès de ces centrales ?

M. Olivier Rietmann, président. – Oui cela fait partie de la logique de ce système de distribution.

Mme Sophie Primas, rapporteur. – C'est précisément en jouant sur les volumes que les enseignes dégagent de la marge avec leur centrale d'achat.

M. Olivier Rietmann, président. – Dans les contrats, il est prévu un pourcentage d'achats obligatoires auprès de la centrale pour chaque franchisé. Cela peut aller jusqu'à 80 ou 90 %. C'est justement là où un problème peut se poser, car cette obligation d'achat joue parfois comme un frein à la rentabilité des magasins franchisés.

M. Michel Canévet. – Les habitants des petites et moyennes communes sont attachés à leur supermarché, surtout si c'est le seul dans les environs. Il n'est donc pas difficile d'imaginer leur déception lorsqu'ils apprennent sa fermeture.

M. Olivier Rietmann, président. – C'est parfaitement exact et nous avons nous mêmes rencontrés des franchisés en grande difficulté dans le domaine de la grande distribution. Il est incontestable que, lorsqu'un supermarché ferme, c'est tout un territoire qui est impacté.

M. Michel Canévet. – Quelle est la situation des salariés – notamment celle des délégués syndicaux protégés – en cas de fermeture du supermarché ? Quel est le degré de protection de leurs droits ?

M. Olivier Rietmann, président. – Ainsi que nous l'avons expliqué, les salariés sont protégés à moyen terme, et plus précisément sur une durée de quinze mois. Ensuite, les accords collectifs peuvent être rediscutés et certains acquis, liés à la situation de grands groupes, sont susceptibles d'être alors remis en question.

M. Fabien Gay, rapporteur. – C'est toute la complexité du sujet. On voit bien qu'il n'y a pas de garantie durable. La situation des salariés peut s'en retrouver extrêmement dégradée. Il ne faut pas oublier que pour certaines professions, comme une caissière par exemple, l'avantage lié à un treizième mois, ou à quelques centaines d'euros de prime, pèse dans le pouvoir d'achat. Quand cet avantage est perdu, la situation matérielle du salarié s'en trouve considérablement détériorée.

M. Michel Masset. – Je remercie nos collègues pour cette étude très détaillée du secteur de la franchise. Il se trouve que c'est un secteur que je connais bien pour y avoir travaillé pendant plusieurs années, en particulier dans le domaine automobile. Dans ce domaine spécifique, il est très intéressant de pointer la politique commerciale ; le niveau des marges dégagées y est relativement élevé avec 20 % sur les produits et 30 % globalement pour l'entretien automobile. La stratégie de développement sur un territoire fait l'objet d'une analyse très fine, on cible des communes, on s'attache à respecter une certaine distance entre les franchises et on regarde la capacité d'un franchisé à développer plusieurs points de vente, ce qu'on appelle dans le métier des franchisés multi sites. Malgré tout il faut bien reconnaître que, si l'affaire rencontre des difficultés financières, le franchisé ne bénéficie d'aucune protection particulière par rapport au franchiseur.

M. Olivier Rietmann, président. – On voit bien là l'importance pour le candidat à une franchise de conduire une étude rigoureuse du marché local.

Pour y parvenir, il a tout intérêt à se faire accompagner d'un expert-comptable ou d'un avocat expert dans le droit des contrats et de la franchise. Cela peut permettre d'éviter les mauvais choix.

M. Fabien Gay, rapporteur. – Il faut bien reconnaître qu'on ne s'improvise pas chef d'entreprise. Certains preneurs d'affaires n'ont tout simplement pas les compétences pour réussir. Il faut de la formation à la gestion, et c'est d'ailleurs le sens de l'une de nos principales recommandations à l'issue de notre mission.

Mme Lauriane Josende. – Vous nous avez présenté un secteur d'activité créateur d'emplois et de richesses, mais y a-t-il des secteurs économiques où la franchise est moins porteuse et où le taux de fermeture de magasins est élevé ?

Il est quand même important de s'interroger sur le degré de protection dont bénéficient les salariés en cas de défaillance du franchisé. Parallèlement, est-ce que le franchisé bénéficie d'une protection particulière, face au franchiseur, lorsque le succès économique n'est pas au rendez-vous ?

M. Olivier Rietmann, président. – La seule protection pour les salariés réside dans la période de quinze mois qui suit la signature du contrat de franchise et que nous avons déjà évoquée.

Pour le franchisé, il faut bien avoir en tête que c'est un chef d'entreprise comme un autre. Lorsqu'il lance son affaire, il prend donc son risque. L'étude du marché local et la formation à la gestion et au management représentent les deux meilleures garanties pour éviter l'échec.

Nous avons souhaité insister sur l'expertise nécessaire pour appréhender la portée des différentes clauses du contrat qui lie le franchisé au franchiseur. Les difficultés parfois constatées dans nos territoires avec certains franchisés découlent bien souvent d'un défaut d'analyse et d'anticipation du projet entrepreneurial au regard de l'engagement contractuel initial. Nous espérons que ce rapport d'information contribuera à une meilleure appréhension de ces enjeux pour tous les entrepreneurs attirés par le secteur de la franchise.

Il est temps de conclure et de mettre aux voix l'adoption de ce rapport. Peut-on considérer qu'il est adopté par la délégation (des abstentions ou oppositions éventuelles ?) et que vous en autorisez la publication ?

Le rapport est donc adopté et sera mis en ligne, je vous remercie.

La délégation sénatoriale aux Entreprises adopte le rapport à l'unanimité et en autorise la publication.

LISTE DES PERSONNES ENTENDUES ET CONTRIBUTION ÉCRITE

MERCREDI 21 JANVIER 2026

Audition

BMGB avocats

- **Mme Charlotte BELLET**, avocate spécialiste de la distribution ;
- **M. Rodolphe PERRIER**, associé de Mme BELLET.

MARDI 27 JANVIER 2026

Auditions

- **M. Gilles GOLDENBERG**, consultant expert en distribution.
- **M. Cyril GRIMALDI**, agrégé des facultés de droits, professeur à l'Université Paris 13.

MARDI 10 FÉVRIER 2026

Audition

- **M. Sylvain MACE**, secrétaire national CFDT Services ;
- **Mme Nadia KACI**, déléguée centrale Carrefour ;
- **M. Gilles MARTIN**, délégué groupe Auchan.

MARDI 17 FÉVRIER 2026

Auditions

Fédération CGT Commerce

- **M. Amar LAGHA**, secrétaire général ;
- **Mme Amel KEFTI**, secrétaire fédérale.
- **M. Mickaël D'ALLENDE**, avocat spécialiste du travail.

MERCREDI 18 FÉVRIER 2026

Audition

- **M. Éric AZAN**, franchisé multisites restauration rapide.

MARDI 24 FÉVRIER 2026

Auditions

Grande distribution

- **M. Thierry BARBIER**, vice-président de l'association des franchisés Carrefour AFC ;
- **Mme Charline PASINETTI**, gérante d'un Carrefour city.

Restauration rapide

- **M. Fabien VAUTHUYNE**, franchisé multisite en restauration rapide ;
- **M. Pascal SAINT-JEAN**, franchisé KFC.

MERCREDI 25 FÉVRIER 2026

Audition

- **Mme Olga ZAKHAROVA-RENAUD**, avocat auprès des franchisés.

MARDI 31 MARS 2026

Auditions

- **Mme Sandrine RICHARD**, avocate de différentes enseignes nationales.

Cour de Paris

- **M. Martin LE PÉCHON**, avocat ;
- **Mme Isabelle JOULLAIN**, avocate.

MARDI 14 AVRIL 2026

Audition

Fédération française franchise (FFF)

- **Mme Véronique DISCOURS-BUHOT**, déléguée générale ;
- **M. Guy GRAS**, directeur juridique ;
- **M. Julien GOURAND**, directeur général ;

- **M. Rémi DE BALMANN**, avocat et expert ;
- **M. Christophe GRISON**, avocat et expert ;
- **Mme Irina TODOS**, juriste affaires publiques.

MERCREDI 15 AVRIL 2026

Auditions

Groupe Casino

- **M. Philippe PALAZZI**, directeur général ;
- **M. Richard JOLIVET**, directeur général ;
- **Mme Pascale D'ANCONA**, directrice juridique ;
- **M. Jérôme BREYSSE**, directeur des relations institutionnelles.

IN EXTENSO

- **Mme Stéphanie DI FUSCO**, directrice marché franchise & commerce organisé.

MARDI 19 MAI 2026

Audition

Groupe Carrefour

- **M. Jérôme NANTY**, directeur exécutif Ressources Humaines Groupe et France ;
- **M. Tony VEDIE**, directeur juridique ;
- **Mme Nathalie NAMADE**, directrice des affaires publiques.

Contribution écrite

- Direction Générale des Entreprises (DGE)

TABLEAU DE MISE EN OEUVRE ET DE SUIVI

N°	Recommandations	Acteurs concernés	Support
1.	Recourir à une expertise technique, notamment celle d'un expert-comptable, afin d'analyser rigoureusement le document d'information précontractuelle (DIP). Cet investissement initial sera rentabilisé au regard de la sécurisation financière du projet.	Franchisés	Sans objet
2.	Conduire une étude de marché local, en s'appuyant le cas échéant sur un cabinet spécialisé.	Franchisés	Sans objet
3.	Intégrer dans le DIP un descriptif des conditions financières d'exploitation comportant, autant que possible, des moyennes indicatives.	Franchiseurs	Sans objet
4.	En cas de cession de parts dans le cadre d'une franchise participative, prévoir dans le contrat de franchise un droit de rachat prioritaire, par le franchisé, des parts détenues par le franchiseur.	Franchiseurs	Sans objet
5.	Lorsque la tête de réseau décide d'ouvrir une nouvelle franchise / location-gérance, en informer en priorité le franchisé territorialement le plus proche et lui réserver une préférence s'il souhaite prendre cette nouvelle affaire.	Franchiseurs	Sans objet
6.	Évaluer avec précision la portée des clauses de non-concurrence, pour éviter que le preneur d'affaires ne se retrouve en situation difficile au terme de sa collaboration avec la tête de réseau.	Franchisés	

7.	Systématiser la formation managériale du futur franchisé, au moyen de modules portant sur le droit social, la comptabilité, le management d'une équipe, etc.	Franchiseurs	Sans objet
----	--	--------------	------------