



## Michel Kahn Consultants : le partenariat, en progression dans le monde des réseaux

Michel Kahn Consultants, Cabinet spécialisé dans le commerce organisé indépendant depuis plus de 30 ans, est devenu le 1er promoteur des réseaux de partenariat. 300 enseignes nationales ont été recensées.

### Le contrat de partenariat, pour renforcer sa sécurité juridique

Dès qu'un contrat est qualifié de "contrat de franchise", il implique obligatoirement la transmission d'un savoir-faire. Il s'agit d'une promesse responsable puisque le savoir-faire est clairement défini par le Règlement d'Exemption CEE 4087/88 et redéfini dans le Règlement communautaire 2010, comme devant être un ensemble "secret, substantiel et identifié".

L'identification impose au franchiseur de démontrer et de décrire dans un document, ou autres supports, en quoi le savoir-faire est secret et en quoi il est substantiel. C'est un exercice difficile, délicat et incertain.

Ainsi encore, récemment, lors de trois arrêts de la Cour d'Appel de Paris, un réseau de boulangerie solidement installé depuis plus de 25 ans, avec plus de 120 unités et disposant d'un véritable savoir-faire selon le rapport de l'expert commis par la Cour ... eh bien cela n'aura pas suffi puisque la Cour a considéré que :

Ce genre de décisions, adossées à des attaques de contrats de franchise, qui se généralisent, constitueront le contentieux de la prochaine décennie. Ces décisions sont économiquement et financièrement dramatiques car elles entraînent le remboursement, par le franchiseur au franchisé, de toutes sommes perçues.

Il en résulte que le contrat de franchise est devenu, au vu de ces décisions de justice, vulnérable, plaçant le franchiseur dans une insécurité juridique.

## Le cabinet MICHEL KAHN CONSULTANTS est de plus en plus sollicité



Le Cabinet MICHEL KAHN CONSULTANTS est de plus en plus sollicité pour trouver un type de contrat alternatif, du commerce organisé indépendant ou du commerce associé, tels que la concession, la licence de marque, l'affiliation, la coopérative, les GIE, etc. Parmi eux, c'est le contrat de partenariat qui a le vent en poupe. Il existe deux types de contrat de partenariat :

1. Le contrat de partenariat d'intérêt commun : ce contrat fait partie du commerce organisé indépendant puisqu'il utilise la technique contractuelle pour lier les cocontractants.
2. Le contrat de partenariat d'intérêt économique : ce contrat fait partie du commerce associé puisqu'il associe les parties également au niveau sociétaire.

### La différence entre le contrat de partenariat et le contrat de franchise sur le plan juridique et économique

Sur le plan juridique, le contrat de partenariat n'a pas pour objet la communication du "savoir-faire". C'est un point fondamental puisqu'il exonère la tête de réseau des responsabilités et des conséquences qui en découlent. Le contrat de partenariat est causé par la licence de marque, l'assistance technique et la fourniture. Ainsi, si le contrat de franchise est davantage un contrat d'adhésion, le contrat de partenariat est un contrat d'intérêt commun. Sur le plan économique, il y a peu de différence. Les droits d'entrée sont remplacés par des redevances initiales correspondant uniquement aux services initiaux réellement dispensés. Dans certaines structures partenariales, on trouve l'organisation de fonds collectifs pour adosser et faciliter le développement des partenaires.

### La différence entre le contrat de partenariat et le contrat de franchise au niveau du management

En revanche, c'est sur le plan du management que le contrat de partenariat se distingue, car sa cause essentielle est l'échange d'expérience et de compétences, en favorisant la fertilisation croisée. La tête de réseau communique au partenaire son modèle, ses formules, ses outils en lui permettant d'enrichir les méthodes et l'offre générale et cela, sans risque de dénaturer le concept. L'objectif est d'être plus performant sur le plan local en s'adaptant au consommateur ou au client, pour être plus proche de lui et ainsi optimiser ses propres résultats et, par conséquent, ceux de la tête de réseau et des autres partenaires.

Le contrat de franchise, quant à lui, implique un management vertical et par conséquent hiérarchique : "franchiseur-franchisé" et souvent "dominant-dominé".

Dans le partenariat, le management est devenu horizontal et participatif par l'implication des partenaires dans les techniques de fertilisation croisée et de contribution au niveau de la tête de réseau, notamment par la mise en place du "conseil consultatif" qui associe les partenaires dans un management plutôt consensuel. Cela garantit la cohésion du réseau.

De ce point de vue, le contrat de partenariat est très proche du commerce associé. C'est quasiment le même esprit, la même culture, la même philosophie et les mêmes valeurs qui sont au nombre de 4 (comme les points cardinaux) : en nord/sud c'est la conquête et le partage, en est/ouest c'est le respect et la confiance.

## La différence entre le contrat de partenariat et le contrat de franchise d'un point de vue commercial et au niveau du consommateur

D'un point de vue commercial, le contrat de partenariat est devenu plus attractif sur les marchés puisqu'il est plus proche des attentes des candidats à l'entrée dans un réseau, en raison de l'évolution des créateurs et repreneurs d'entreprise. En plus du facteur de réducteur de risque recherché par tous, ils veulent de plus en plus participer et être impliqués dans un réseau. Ils recherchent une plus grande proximité, une plus grande marge de manœuvre, se réaliser pleinement pour optimiser la valorisation de leur fonds de commerce. C'est dans ces nouvelles conditions qu'ils acceptent plus facilement de participer à la valorisation d'une marque et d'une enseigne qui ne sera la leur que durant la période contractuelle.

Au niveau du consommateur, le contrat de partenariat a pour effet de permettre à ce dernier de se sentir à la fois plus proche de l'enseigne et plus proche de son commerçant (à savoir le partenaire) du fait que le partenaire dispose d'une liberté d'activité lui permettant de mettre en place une offre locale plus élargie, plus flexible. C'est une réponse attendue par les consommateurs "caméléons" dont les comportements d'achat changent aujourd'hui cinq fois plus vite que leurs attentes. Les contrats de partenariat et ceux du commerce associé ont la forte capacité à gérer ces aspects nouveaux qui baignent, au surplus, dans les nouvelles technologies du Net, du cross et du digital marketing.

## Franchise et Partenariat, dans une époque en pleine évolution

La situation a considérablement changé en épousant le relief des évolutions de la franchise, des lois, des règlements, de la jurisprudence, et surtout des mentalités des franchisés et des candidats à l'entrée dans un réseau, de plus en plus nombreux (en 2000 : 200.000 créateurs d'entreprise, en 2010 : 600.000).

L'esprit et les cultures d'entreprise ont beaucoup évolué et les différentes formes de réseau se sont multipliées. En 1989 (juste après le Règlement d'exemption et la loi Doubin), nous avions en France 745 réseaux de franchise sur un total de 850. Aujourd'hui, nous avons plus de 1700 réseaux composés de toutes ces formes dont plus de 300 réseaux de partenariat. En poids de chiffre d'affaires, les choses ont aussi évolué considérablement. La franchise représente 43 milliards d'euros alors que le commerce associé représente 123 milliards.

Avec l'arrivée du partenariat, sont apparues des formes contemporaines de contrats tels que la commission-affiliation ou la "nouvelle concession" et d'autres ont pratiquement disparu, comme par exemple les chaînes volontaires.

Le monde bouge, le monde change et en matière de franchise aussi, elle évolue vers le contrat de partenariat en commerce organisé (d'intérêt commun) ou en commerce associé (d'intérêt économique).

## Une attractivité qui se confirme

Le contrat de partenariat est une véritable alternative au contrat de franchise devenu, aujourd'hui, vulnérable puisqu'il plonge les franchiseurs, qui n'ont pas la capacité de démontrer que leur savoir-faire est secret et substantiel (dans un document d'identification), dans une insécurité juridique. Ce qui est la force du contrat de franchise est devenu sa faiblesse.

Le contrat de partenariat est devenu, non seulement une stratégie de développement mais aussi de management, ayant pour effet une meilleure cohésion des acteurs qui optimisent leur développement dans une plus grande sérénité.

## Définition du partenariat



### Michel KAHN

Consultant expert en franchise et  
partenariat  
Président de l'IREF -Fédération des  
Réseaux Européens de Partenariat  
et de Franchise  
Auteur de « Franchise et  
Partenariat » [Dunod]

Le PARTENARIAT est une technique de développement et de management qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement en partageant leurs connaissances et expériences respectives. Le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ou services de la formule qu'il a conceptualisée et préalablement mise au point. Les partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré, dans un esprit de partenariat, exclusif de toute manifestation hiérarchique, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau.

Informations complémentaires et interviews sur  
demande auprès du service de presse

### SERVICE DE PRESSE MKC

Emmanuelle SMADJA

ALCHIMIE

emmanuelle.smadja@alchimie-rp.com

Tél. : 01 42 33 01 13

www.alchimie-rp.com