

DOSSIER N°R-09 · CONFIDENTIEL

UNE ENQUÊTE DE L'AGENT F

Quand le siège concurrence son réseau

Comment une décision stratégique « évidente » — vendre en ligne pendant une crise — s'est transformée en une série de résiliations judiciaires aux torts du franchiseur.

AGENT F

LES SECRETS DE LA FRANCHISE
Dossier destiné aux têtes de réseau et franchiseurs

Ce que vous tenez entre les mains

Destinataire — franchiseur, tête de réseau **Origine** — décisions de justice publiques

Durée de lecture — 10 minutes

J'ai changé de bureau. Dans le premier dossier que je vous ai envoyé, je regardais la franchise depuis la chaise du candidat — celui qui signe, qui découvre, qui espère. Ici, je m'assois de l'autre côté de la table. Celle du siège. Celle qui doit faire tenir un réseau entier, avec ses procédures, ses zones, ses promesses de marque — et qui découvre parfois, un peu tard, qu'une décision prise pour « sauver l'activité » peut devenir le motif d'une résiliation judiciaire prononcée à ses torts exclusifs.

Ce document est un extrait, une pièce détachée d'un travail plus large. Dans le Tome 2 de Les Secrets de la Franchise, l'Agent F traverse le réseau du côté du franchiseur : construire, animer, protéger, sanctionner, faire muter. Ici, un dossier complet, tiré d'une série de décisions rendues sur une même affaire et traité selon la même méthode que les enquêtes réunies dans le livre.

Note de l'Agent F — Je ne raconte pas ces affaires pour dramatiser la fonction de franchiseur. Je les raconte parce qu'une crise judiciaire, une fois disséquée, redevient une grille d'audit. Et une grille d'audit, ça se pose avant de lancer une stratégie, pas après l'avoir perdue en justice.

Identité du dossier

SOURCE	<u>Cour d'appel de Toulouse, 5 avril 2023 — six arrêts étudiés parmi une série de 41 décisions similaires (n° 22/00062, 22/00097, 22/00104, 22/00106, 22/00120, 22/00143)</u>
RÉSEAU	Centres de conseil nutritionnel et vente de produits associés — plus de 400 franchisés
TERRAIN	Vente en ligne du franchiseur · exclusivité territoriale · résiliation aux torts
PHASE	Pendant l'exploitation — animation et protection du réseau

Les faits : une décision qui ressemblait à une évidence

Le concept du réseau repose sur un équilibre précis : des consultations gratuites en magasin, assurées par un diététicien, et la vente de produits de marque propre au réseau. Plus de quatre cents sociétés franchisées font vivre ce modèle sur le territoire — dont une quarantaine se retrouveront, quelques mois plus tard, engagées dans la même séquence contentieuse.

Survient le choc sanitaire de 2020. Les magasins ferment administrativement. Face à l'urgence, la tête de réseau met en place, dès avril 2020, la vente en ligne de ses produits directement depuis son site internet, et propose aux franchisés un avenant prévoyant une rétrocession pour les commandes passées en ligne par des clients résidant dans leur zone d'exclusivité.

Sur le papier, la logique est défendable : préserver l'activité pendant la fermeture, moderniser un modèle de vente jugé trop dépendant du point de vente physique. Plusieurs franchisés refusent pourtant l'avenant. Ils estiment que le site du siège capte une clientèle qui, en temps normal, serait passée par leur boutique — celle-là même pour laquelle ils paient une exclusivité territoriale.



Tribunal de commerce — le lieu où une stratégie de crise devient, pièce par pièce, un dossier de résiliation.

L'escalade judiciaire

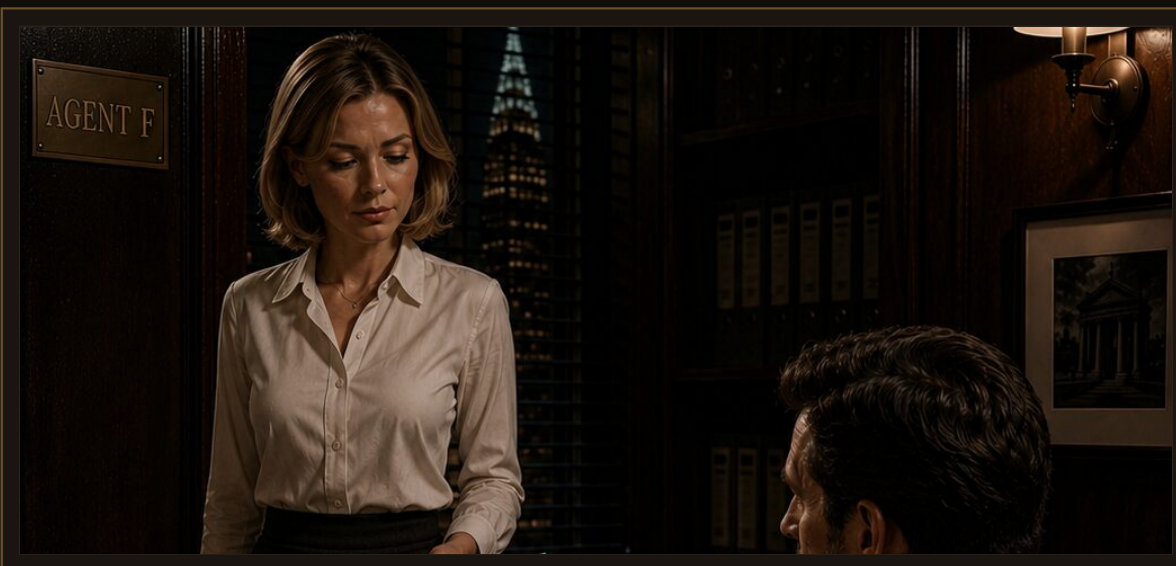
Un franchisé saisit le juge des référés du tribunal de commerce d'Albi. La réponse ne se fait pas attendre : ordonnance du 29 septembre 2020, confirmée le 15 septembre 2021, enjoignant à la tête de réseau de cesser, sous astreinte, la commercialisation de l'intégralité de ses produits sur son propre site internet. L'astreinte sera ensuite liquidée par le juge de l'exécution.

Entre-temps, plusieurs franchisés notifient la résiliation immédiate de leur contrat, puis assignent le franchiseur en résiliation à ses torts exclusifs et en dommages-intérêts. Le franchiseur réplique en soutenant que ce sont les franchisés qui rompent fautivement — invoquant, selon les dossiers, des violations de clause de non-concurrence ou des actes de concurrence déloyale après leur sortie du réseau.

Deux lectures d'une même décision

C'est là que le dossier devient instructif : il ne montre pas un franchiseur malveillant face à des franchisés naïfs. Il montre deux logiques rationnelles qui s'affrontent sur un même terrain — le canal de vente.

CE QUE SOUTIENT LE FRANCHISEUR	CE QU'OPPOSENT LES FRANCHISÉS
Le contexte sanitaire imposait une adaptation rapide de l'activité.	La vente en ligne du siège a capté une partie de la clientèle rattachée à leur zone.
La vente en ligne visait à préserver l'activité, pas à déposséder les franchisés.	Le cœur du concept leur échappe dès lors que les produits sont vendus directement par le siège.
Un avenant de rétrocession avait été proposé en compensation.	L'avenant ne répare pas la désorganisation commerciale créée localement.
Les franchisés refusaient une modernisation nécessaire du réseau.	Le franchiseur a modifié unilatéralement l'équilibre économique du contrat.



Elle apporte les pièces une à une. Lui les recoupe, une photo après l'autre — c'est ainsi qu'un dossier de plainte devient un dossier de preuve.

Agent F, carnet ouvert — Ce point est décisif : les franchisés ne contestent pas le numérique en soi. Ils contestent que le franchiseur transforme, seul, la manière dont la clientèle est servie, encaissée et rattachée à un point de vente.

Ce que les juges retiennent — la faute, puis le montant

La répétition du même grief dans plusieurs unités révèle que le désaccord dépasse le cas d'un franchisé isolé : il concerne l'organisation même du réseau et le partage de la valeur entre le siège et les points de vente. La juridiction examine alors le contenu des clauses d'exclusivité et d'implantation, le rôle réel de la vente en ligne face à la clientèle des points de vente, l'existence ou non d'une compensation acceptable, et la capacité du franchiseur à modifier seul ce partage de la valeur.

Dans l'un des dossiers de la série, le tribunal de commerce d'Albi avait débouté la tête de réseau de l'ensemble de ses demandes, prononcé la résiliation aux torts exclusifs du franchiseur, débouté le franchisé de sa demande forfaitaire de 75 000 € pour pertes éprouvées, faute de preuve suffisante — mais condamné le franchiseur à payer 6 715,44 € au titre des gains manqués et 7 000 € au titre du remboursement du dépôt de garantie.

LA NUANCE QUI CHANGE TOUT

Le manquement du franchiseur peut être retenu sur le principe — sans que tous les préjudices allégués soient indemnisés au montant demandé. Le juge sépare deux questions que les parties confondent souvent : la faute, d'une part ; le quantum, d'autre part. Le franchisé doit encore prouver, chiffre par chiffre, ses pertes réelles, ses gains manqués, sa perte de chance.



Le président du tribunal de commerce — celui qui distingue, dans chaque dossier, ce qui relève du principe et ce qui relève de la preuve.

La leçon pour le franchiseur

Le digital n'est pas un problème en soi. Le problème surgit quand le franchiseur traite la vente en ligne comme un canal autonome, alors qu'il déplace en réalité la substance économique de son propre réseau — ce n'est pas seulement une histoire de site internet, c'est une histoire de centre de gravité : qui détient la relation commerciale avec le client ?

Le piège est double : croire qu'un avenant de compensation suffira toujours à neutraliser une concurrence interne ; et croire que l'urgence stratégique autorise à contourner l'équilibre contractuel initial.

Agent F — Quand la tête de réseau concurrence ses propres franchisés, le juge ne voit pas seulement un désaccord commercial. Il peut voir une altération de l'économie du contrat. On peut moderniser un réseau sans le court-circuiter — à condition de traiter le digital comme une matière contractuelle, pas comme une simple extension technique du siège.

Fiche pratique — La grille d'audit avant tout lancement digital

Avant de lancer ou d'étendre un canal de vente en ligne, cette affaire invite à répondre, par écrit, à quatre questions simples — et à conserver la trace de ces réponses.

- 1 **Qui encaisse ?** Identifiez précisément quelle entité perçoit le paiement d'une commande passée en ligne par un client situé dans une zone d'exclusivité franchisée.
- 2 **Qui garde la relation client ?** Un client qui commande en ligne reste-t-il rattaché, dans les faits, au point de vente local — ou bascule-t-il vers le siège ?
- 3 **Qui supporte la perte de valeur locale ?** Si le canal digital capte du chiffre d'affaires auparavant réalisé en magasin, mesurez l'impact réel avant de le compenser par un avenant standardisé.
- 4 **Le franchisé peut-il encore reconnaître son modèle ?** Si un franchisé relit demain son contrat après la mise en place du e-commerce, pourra-t-il dire loyalement qu'il exploite toujours le modèle économique qu'il a signé ?



Le mur d'enquête de l'Agent F : contrats croisés, clauses annotées, réseau cartographié — l'audit avant qu'il ne devienne un contentieux.

CE QUE CE DOSSIER NE DIT PAS — ET QUE LE LIVRE DÉVELOPPE

Cette affaire est l'une des vingt-deux enquêtes qui composent le Tome 2 de Les Secrets de la Franchise. Les autres dossiers couvrent la construction du réseau (DIP, prévisionnels, contrats nus), son animation (formation absente, savoir-faire qui ne se renouvelle pas, franchisé étouffé), sa protection (enseigne, territoire, image de marque) et sa mutation (cession, requalification en contrat de travail, licence déguisée en franchise).



Le président referme le dossier. Résiliation aux torts exclusifs — la marque protège, mais elle ne dispense jamais de compter avec ceux qui la portent.

— Agent F

Le dossier R-09 n'est qu'un aperçu

Vingt-et-une autres enquêtes attendent dans le Tome 2 de la série



Le dossier R-09 est refermé. Dans le couloir, la secrétaire s'éloigne déjà — vingt et un autres dossiers attendent encore sur le bureau de l'Agent F.



Les Secrets de la Franchise — Tome 2

Construire · Animer · Protéger · Sanctionner · Faire muter le réseau — 22 dossiers

Trois autres affaires parmi celles qui attendent dans le livre :

- Les redevances fantômes — quand la facture ne dit plus clairement ce qu'elle rémunère.
- La cession sans consentement — lorsque le réseau change sans que le contrat suive.
- Le contrat de travail caché — quand le contrôle du franchiseur franchit une limite.

[Découvrir les deux tomes →](#)

[Retrouver le Tome 2 sur Amazon →](#)

D'autres dossiers gratuits continuent d'être publiés sur lessecretsdelafranchise.fr.
Vous renforcez aussi votre DIP ou votre processus de recrutement ? Découvrez le Tome 1.

Analyse pédagogique de décisions de justice publiques. Ce document ne constitue pas un conseil juridique.