

La franchise en Tunisie : état des lieux

Wafa MSEDDE

Doctorante à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax (Tunisie)

Unité de recherche COFFIT

Email : wafa_mseddi@yahoo.fr

Tel : (+216) 23 41 20 61

Abdelfettah BOURI

Professeur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax (Tunisie)

Email : Abdelfettah.Bouri@fsegs.rnu.tn

Tel : (+216) 74 27 87 77

Résumé

Cet article donne une vue générale sur le secteur de la franchise en Tunisie. La situation du marché et les obstacles au développement de ce mode de distribution y sont présentés grâce à une étude du secteur. Les mesures prises récemment visent à améliorer l'environnement commercial en faveur de la franchise et à encourager les entrepreneurs tant locaux qu'étrangers dans l'implantation de cette forme organisationnelle, qui reste relativement nouvelle pour la Tunisie.

Mots clés : Franchise, implantation commerciale, Tunisie.

Abstract:

This article offers a general review on the franchising sector in Tunisia. The market situation and the problems of development of franchising in Tunisia are presented thanks to a sector analysis. The measures taken recently aim to improve the commercial environment for franchising and to encourage both local and foreign investors to better use this organizational form, which remains relatively new in Tunisia.

Key words: *Franchising, business implementation, Tunisia*

Janvier 2010

La franchise en Tunisie : état des lieux

Cet article donne une vue générale sur le secteur de la franchise en Tunisie. La situation du marché et les obstacles au développement de ce mode de distribution y sont présentés grâce à une étude du secteur. Les mesures prises récemment visent à améliorer l'environnement commercial en faveur de la franchise et à encourager les entrepreneurs tant locaux qu'étrangers dans l'implantation de cette forme organisationnelle, qui reste relativement nouvelle pour la Tunisie.

Dans leur stratégie de commercialisation des produits (et/ou services), les entreprises sont généralement confrontées à deux choix successifs. Dans un premier temps, les firmes choisissent d'ouvrir leur propres réseaux de magasins, plutôt que de recourir à des distributeurs extérieurs. Dans un second temps, elles doivent s'intéresser au mode d'implantation de leurs réseaux de vente. Deux alternatives sont possibles, soit la succursale, soit la coopération interentreprises. La période actuelle voit se développer à grande échelle les pratiques d'associations entre entreprises, juridiquement autonomes et indépendantes financièrement, par le développement de relations de franchise.

Plusieurs travaux de recherche affirment que la franchise est une méthode d'implantation rapide (Oxelfeldt et Kelly 1969 ; Minkler 1990 ; Hoffmann et Preble 1991; etc.) et à risques de défaillance moindres (Shane 1996). En effet, cette forme de coopération interentreprises est initiée dans une perspective de stratégie de développement territorial nécessitant une couverture géographique rapide. Elle permet, dans cette perspective, de réduire les contraintes habituelles en matière de ressources financières et humaines. De grands réseaux de points de vente se sont ainsi constitués, la franchise permettant une forte accélération en la matière par rapport au succursalisme qui exige de la part de la société mère un investissement beaucoup plus important. Parallèlement, grâce à sa nature fondée sur la motivation des deux parties (franchisé et franchiseur), la franchise se présente comme une alternative efficace au succursalisme dans le cas d'un

réseau dispersé géographiquement et gérant un capital-marque (Alix-Desfautaux 1998).

S'étant considérablement développée aux Etats-Unis et en Europe à partir des années soixante, la franchise commence à se développer dans certains pays émergents tels que l'Afrique du Sud, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie. Elle constitue pour ces derniers une véritable source de transfert de savoir-faire et de technologies, en matière de management, de marketing, de production, qui les aident à développer leur propre économie (Kaufmann et Leibenstein 1988 ; Stanworth et al. 2001).

L'objectif de cet article est de cerner le développement de la franchise en Tunisie. Nous rappelons tout d'abord la notion de franchise, ses avantages et ses différentes formes (section 1). Nous résumons ensuite, en seconde section, la situation de la franchise des pays pionniers en la matière. La troisième et dernière section présente l'expérience tunisienne en matière de franchise et les possibilités de la développer davantage dans ce pays.

I. - GENERALITES CONCERNANT LA FRANCHISE

1. Définition de la franchise

Le législateur tunisien définit la franchise¹ comme « un contrat par lequel le propriétaire

¹ La franchise vient du mot franc qui signifie liberté et indépendance. Ce terme était utilisé au moyen âge pour désigner le droit de certaines villes à se soustraire à l'autorité d'un seigneur (et à ses taxes), et à bénéficier d'un point de vue juridique de privilèges. C'est cette notion de privilège (en particulier de commercer librement, donc en franchise) habituellement réservée à la seigneurie de l'époque

d'une marque ou d'une enseigne commerciale accorde le droit de son exploitation à une personne physique ou morale dénommée franchisé, et ce, dans le but de procéder à la distribution de produits ou à la prestation de services moyennant une redevance. Le droit d'exploitation de la franchise comprend le transfert des connaissances acquises, le savoir-faire et l'exploitation des droits de la propriété intellectuelle » (article 14 de la loi n°2009-69 du 12/08/2009 relative au commerce de distribution). En outre, la même loi stipule que le franchiseur s'engage à « fournir au franchisé durant la relation contractuelle l'assistance commerciale et technique et toutes les informations sincères sur le réseau de franchise » (article 16).

Le commentaire de cette définition permet d'identifier les parties au contrat de franchise ainsi que l'objet de ce contrat. S'agissant des partenaires de la relation de franchise, il est clair que celle-ci met en jeu deux parties. : le franchiseur, propriétaire d'une marque ou d'une enseigne commerciale et le franchisé, personne morale ou physique. Le franchisé achète le droit à la franchise. Il reçoit pour cela une enseigne et l'ensemble des méthodes et moyens propres à assurer dans les meilleures conditions de rentabilité l'exploitation et la gestion d'un point de vente dont il est propriétaire.

S'agissant de l'objet du contrat de franchise, celui-ci porte sur le droit d'exploitation d'un droit de la propriété industrielle (marque ou enseigne commerciale). Par ailleurs, le droit d'exploitation de la franchise comprend le transfert des connaissances acquises, le savoir-faire et l'exploitation des droits de la propriété intellectuelle. Si le contrat ne comprend pas ces éléments, il est nul. Ainsi, si le contrat ne comprend qu'une communication de savoir-faire, il se réduit à un simple contrat de collaboration. S'il reste muet sur le savoir-faire, il ne peut être considéré comme un contrat de franchise.

que l'on retrouve dans le terme juridique de franchisage ou franchise.

Doivent donc obligatoirement faire partie du contrat, la licence de marque et la communication du savoir-faire.

2. Avantages de la franchise

La franchise permet au franchiseur, souhaitant s'implanter sur un vaste marché, un développement économique rapide avec un capital limité. En effet, l'avantage principal pour le franchiseur consiste en une réduction sensible des investissements. Ces derniers sont laissés à la charge du franchisé qui s'engage au terme du contrat d'effectuer les investissements nécessaires pour l'exploitation de son point de vente. Outre cet avantage de nature financier, plusieurs autres motivations et raisons peuvent pousser un entrepreneur de devenir franchiseur, citons notamment les avantages commerciaux qui sont particulièrement attrayants et nombreux tels que le renforcement de l'image de marque, une adaptabilité plus grande aux variations du marché, l'accès aux marchés extérieurs et, ainsi, à une dimension plus internationale de l'entreprise.

Comme pour le franchiseur, la franchise offre au franchisé des avantages. Citons principalement la diminution considérable des risques inhérents à la création d'une affaire individuelle. Le franchisé peut en effet bénéficier d'un appui efficace de la part du franchiseur. Il va en outre profiter, tout au long de leur association, de la notoriété et des techniques commerciales d'une grande entreprise, en gardant cependant son autonomie juridique.

3. Les différentes formes de la franchise

Aux États-Unis, nous distinguons habituellement deux formes de franchises : les franchises traditionnelles et les franchises dites de « business format ». Dans la franchise traditionnelle, appelée aussi « product/trade name franchising », le franchiseur vend un produit final au franchisé pour revente. C'est par exemple le cas des stations d'essence et des

concessionnaires automobile. Le franchiseur ayant choisi cette forme tire ses revenus de la marge de profit qu'il obtient sur les produits qu'il vend aux franchisés. Il s'agit de la forme de franchise la plus simple.

En revanche, dans sa forme la plus complexe, c'est-à-dire dans le « business format franchising », le franchiseur vend principalement le droit d'utiliser sa marque et ses procédures de travail au franchisé et il est amené en vertu de l'accord de franchise d'offrir à celui-ci un champ plus étendu de services tels que la sélection de sites, la formation, l'assistance technique et commerciale, etc. Elle implique donc une relation plus étroite entre le franchiseur et le franchisé. Dans cette forme de franchise, le franchisé est responsable de la production finale et de la distribution du produit (c'est par exemple le cas de l'industrie de la restauration rapide, de l'hôtellerie et des services de réparation automobile). Le franchisé paie alors des frais directs de franchise, notamment un frais fixe d'entrée, exigé une fois seulement au début de la relation et des redevances et frais de publicité réguliers qui sont typiquement calculés comme un pourcentage sur les ventes réalisées par l'établissement.

La franchise de « business format » se rapproche le plus de la définition de la franchise commerciale au niveau de l'Union Européenne (règlement communautaire 4087/88)², laquelle semble plus proche de la définition proposée par le législateur tunisien telle que citée plus haut. En effet, en Europe, comme en Tunisie, le contrat de franchise se distingue du contrat de concession dans la

² « un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser de produits et/ou services déterminés. Il doit comprendre au moins les obligations suivantes : (i) l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne commun et une présentation uniforme des locaux et/ou des moyens de transport visés au contrat, (ii) la communication par le franchiseur au franchisé de savoir faire, (iii) la fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord » (art 1-3-b).

mesure où, si le franchisé est indépendant comme le concessionnaire, il bénéficie du savoir-faire du franchiseur et d'une assistance technico-commerciale poussée. Coughlan et al. (2001) indiquent que la définition de la franchise commerciale au niveau européen est trop restrictive. Ils notent aussi que si, aux Etats-Unis, la franchise est conçue d'une manière plus large qu'à celle au niveau européen, les frontières entre cette forme contractuelle et les autres relations commerciales ne sont pas, cependant, claires.

En Europe, les franchises sont classées selon le secteur d'activité en trois grandes catégories, résumées par Leloup (1991) comme suit :

- les franchises de distribution par lesquelles le franchiseur transfère les moyens de poursuivre une réussite commerciale, en matière de commercialisation de produits, au franchisé tenu à intervenir comme un revendeur en appliquant les méthodes commerciales du franchiseur et en revendant sous la marque de celui-ci ;
- les franchises de services en vertu desquelles le franchisé offre un service sous l'enseigne, le nom commercial, voire la marque du franchiseur, et en se conformant aux directives de ce dernier ;
- les franchises industrielles ou de production en vertu desquelles le franchisé fabrique lui-même, selon les indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci.

II.- NAISSANCE DE LA FRANCHISE : LES ETATS-UNIS ET LA FRANCE, PIONNIERS EN MATIERE DE FRANCHISE

Les franchises sont très anciennes. Elles ont pris naissance en France au moyen âge, notamment entre le Xe et le XIIe siècle. A cette époque, les seigneurs acceptaient de limiter leurs droits en accordant à des villes, des corps de métiers ou de simples personnes, l'octroi d'un privilège moyennant le paiement de redevances ou la fourniture de services. Ces franchises ont disparu

depuis longtemps, mais le principe en a été repris aux Etats-Unis au début du XXe siècle selon des normes tout à fait différentes.

Historiquement, dès avant la première guerre mondiale (dès 1929), aux Etats-Unis, le franchising s'est trouvé associé à l'industrie automobile. Les constructeurs, par l'effet de la législation anti-trust, ne pouvaient pas vendre eux même directement leurs véhicules aux utilisateurs. Ils sont ainsi obligés d'accorder des franchises et des zones d'exclusivité à des revendeurs. Un système original était de ce fait né faisant associer deux partenaires indépendants en vue de la distribution d'un produit. L'efficacité de ce système en tant que méthode de distribution était expliquée par la grande et la rapide expansion du marché de l'automobile.

Le champ d'application du franchising s'est ensuite étendu, après la seconde guerre mondiale, pour inclure des secteurs aussi divers que la restauration rapide, l'hôtellerie, les agences de personnel temporaires, les laveries et pressing, la location des véhicules, les agences de voyages, les produits de beauté, l'enseignement par correspondance, la distribution de produits alimentaires, les conseils et services divers. Le système de la franchise a connu ainsi, aux Etats-Unis, pendant les années cinquante à soixante-dix, un grand développement et une montée à un rythme spectaculaire. Il s'est surtout développé dans les services.

En France, la franchise a commencé son développement en 1929 lors de la mise en place de la chaîne de magasins spécialisés dans la vente de laine à tricoter, toujours célèbre aujourd'hui, Pingouin. Mais, il a fallu attendre le début des années soixante-dix pour assister à la multiplication des enseignes en France. En 1971, il y a eu la création de la fédération française du franchisage qui s'est mise à travailler et à définir d'une manière précise ce qu'est la franchise et ce que doit être le comportement des entreprises qui ont choisi cette forme de croissance. Après quelques mois de travail, une définition de la franchise était proposée et un code de déontologie était rédigé. Dans

le site Internet de la Fédération Française de la Franchise, l'évolution générale de la franchise en France ainsi que son évolution par secteur d'activité sont décrits dans les termes suivants :

De 1972 à 1976, de nombreuses sociétés importantes viennent à la franchise. C'est à partir de 1977 que s'accélère le mouvement de création de nouveaux réseaux. Jusqu'en 1988³, le nombre de réseaux s'est développé au rythme moyen de 15% par an, alors que le nombre de magasins en franchise a connu une croissance moyenne de 10% par an, selon les chiffres annoncés par le Service Commerce et Distribution de l'ACFCI (Association des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie). De 1989 à 1993, on a observé une quasi-stagnation, voire une légère baisse, tant du nombre de franchiseurs que du nombre de magasins en franchise. Ainsi, on a enregistré en 1992 une diminution du nombre de réseaux (il était de 550 en 1991 et il a passé à 430 en 1992,). De même, le nombre de magasins en franchise a également diminué et il a passé de 27000 en 1992 à 21300 en 1993. Mais, cette diminution n'a pas duré longtemps puisque, dès l'année 1994, la tendance s'inverse. Le nombre de franchiseurs ainsi que de magasins en franchise n'a cessé de croître d'une année à une autre pour afficher, en 2008, 1234 réseaux dont 49,3% dans les métiers du commerce (alimentaire, équipement de la personne, équipement de la maison, autres commerces de détail) et 50,7% dans les services (automobile, bâtiment, services divers aux personnes et aux entreprises, hôtellerie et restauration) et 49 094 points de vente en franchise.

En termes de chiffre d'affaires, la franchise atteint des performances inédites en France, qui se situent pour l'année 2008, à 49 milliards d'euro, ce qui représente 8% du chiffre d'affaires de l'ensemble du

³ Le règlement communautaire de 1988 et la loi Doubin du 31 décembre 1989 (bientôt suivie par son décret d'application en 1991) ont vu le jour et ont permis un meilleur encadrement juridique des pratiques des franchiseurs et de leur relation avec leurs réseaux de distribution.

secteur de commerce et des services. En outre, la franchise française, représentant 40% de la franchise européenne, occupe la première place au niveau européen en termes de chiffre d'affaires. Il est à remarquer aussi que les réseaux de franchise qui se développent en France sont pour la majorité d'origine française. Peu de réseaux étrangers sont présents en France (seulement 10% des réseaux de franchise sont d'origine étrangère).

III.- LA FRANCHISE EN TUNISIE

1. La situation du marché de la franchise

Citant des exemples de la franchise dans différents pays européens et voisins, le directeur général de la concurrence et du contrôle économique au sein du ministère du commerce a qualifié l'expérience tunisienne dans la franchise de « modeste et naissante ». Cela n'empêche pas, selon lui, l'existence « de quelques expériences réussies de franchise sous quelques marques nationales ou étrangères ».

En Tunisie, Le concept de franchise apparaît dans les années quatre-vingt, dans le cadre d'un vaste mouvement de libéralisation de l'économie et de l'ouverture au commerce international. En effet, tout visiteur qui arrive pour la première fois en Tunisie remarque la présence de grandes marques internationales, ne serait-ce qu'à sa descente d'avions quand il vient louer une voiture par exemple (Hertz, Avis, etc.) ou bien quand il va faire ses courses en grande surface (Géant, Carrefour, Champion). Malgré l'arrivée de ces marques et enseignes internationales sur le marché tunisien, la franchise reste aujourd'hui encore peu connue de la population, et même du milieu commercial.

Comme le souligne un délégué par le ministère du commerce pour parler de la franchise lors du premier forum d'investissement de Sfax (organisé en 2007 par le centre d'affaire de Sfax), il y a une absence complète de données chiffrées concernant cette pratique. Il ajoute que

« l'inexistence de données documentées et régulières sur le rôle de ces réseaux et leurs segmentation sectorielles est due notamment aux limites des marques nationales ayant investi dans ce genre de commerce ». En effet, la Tunisie compte un nombre négligeable d'enseignes locales développées en réseaux de franchise. Deux enseignes sont connues dans le secteur de l'agro-alimentaire (commerce de la viande et charcuterie de volaille); il s'agit d'ELMAZRAA et CHAHIA. D'autres réseaux existent mais qui sont possédés par le propriétaire de l'enseigne ou qui sont en phase de développement, voire de création. ELMAZRAA est la première enseigne tunisienne à employer la franchise et elle est considérée comme un exemple de réussite dans ce domaine pour les entreprises tunisiennes. Cette enseigne, créée en 1985, à partir de quelques points de vente en propre, possède maintenant un réseau de 532 magasins dont 350 sont exploitées sous forme de franchise dans tout le territoire tunisien. Plus récente que la première, l'enseigne CHAHIA, créée dans les années 2001, a rapidement grandi pour atteindre aujourd'hui près de 95 points de vente en Tunisie dont 63 unités franchisées. Le succès de ces deux enseignes prouve une potentialité du commerce en franchise sur le marché tunisien. Plusieurs entreprises tunisiennes qui sont connues par leur marque, leurs produits et/ou services peuvent tout à fait se développer rapidement par le biais de la franchise, car c'est une méthode d'expansion à grande vitesse et à moindre risque. Mais en réalité, peu d'entreprises l'ont fait. De ce fait, le marché de franchise de la Tunisie est encore petit, et reste à exploiter.

2. Les obstacles au développement de la franchise en Tunisie

En 2007, lors du premier forum d'investissement de Sfax, le représentant du ministère du commerce a évoqué quatre principales raisons de la modestie de l'expérience tunisienne dans la franchise (le

faible taux de contrats de franchise en Tunisie), à savoir :

1- L'absence d'une législation spécifique à la franchise. Celle-ci étant soumise au :

- droit commun des obligations (l'activité est régie par de nombreux textes du Code des Obligations et des Contrats) ;
- droit spécial de la vente (droit commercial);
- droit de la propriété intellectuelle ;
- droit de la concurrence qui traite des contrats de représentation exclusive.

Dépourvue de tout cadre ou définition juridique, la franchise n'était pas protégée en tant que telle par le droit tunisien jusqu'à la promulgation récente de la loi n°2009-69 du 12/08/2009 relative au commerce de distribution qui consacre en son chapitre V la reconnaissance du contrat de franchise.

2- La non transparence au niveau de l'expression des contrats. En effet, même s'il existe des franchises en Tunisie, celles-ci ne sont pas déclarées en tant que telles. Ceci est dû principalement au fait que des problèmes de transfert de royalties peuvent conduire des entreprises à contourner la réglementation des changes, occultant par là la nature effective des contrats.

Par le passé, et avant la promulgation de la nouvelle loi sur la franchise, les franchisés implantés en Tunisie étaient confrontés à une législation délicate puisqu'ils n'avaient pas le droit légalement de verser des royalties aux franchiseurs étrangers. Ces versements étaient considérés en Tunisie comme des fuites de capitaux en infraction à la législation relative aux changes. Le contrat de franchise prévoit que le franchisé doit verser une redevance (royalties) au franchiseur, généralement en devises. Or, tout transfert de devises vers l'étranger doit être justifié par une vente de marchandises ou une prestation de services, ce qui n'est pas le cas des royalties. D'où une impossibilité pour le franchisé tunisien de payer des royalties à un franchiseur étranger.

Cette situation handicapante pour le développement de nouvelles activités en Tunisie a été largement détournée par la pratique. Actuellement de nombreuses

marques franchisées étrangères (et notamment françaises) ont déjà pignon sur rue mais à chaque fois, le même problème se pose puisque afin de reverser les royalties dues aux franchiseurs, les franchisés doivent biaiser puisqu'aucune loi n'encadrerait spécifiquement la franchise en Tunisie.

Les moyens trouvés pour contourner la loi tenaient souvent au bricolage. Les grandes enseignes de distribution ont ainsi choisi l'option de créer des sociétés de distribution locales liées à un contrat de cession de marque. On peut ici faire référence aux enseignes de distribution présentes à l'heure actuelle en Tunisie, telles que Carrefour et Géant. Les franchises commerciales, elles, avaient mis en place un système de prélèvement des royalties à la source où les prix de vente aux franchisés sont majorés du montant dû au titre des royalties. Pour les franchises de services par contre, ces deux subterfuges sont difficilement applicables, ce qui explique le retard d'implantation des franchises de services en Tunisie en comparaison avec le Maroc voisin.

3- La politique de prudence adoptée par l'administration tunisienne vis-à-vis de ce genre d'investissement lorsqu'il s'agit de marques étrangères. Ces dernières étaient soumises à autorisation préalable du ministre du commerce après avis du conseil de la concurrence, autorisation remplacée en 2001 par des cahiers des charges⁴.

L'expérience avortée de McDonald's et de Pizza Hut le démontre bien. McDonald's, la plus grande chaîne américaine et mondiale de restauration rapide, a voulu s'implanter en Tunisie en contractant une franchise avec un partenaire tunisien, et ce dans les années 1993-1995. Alors que le projet était rendu à un stade avancé et que différents contrats avaient été signés entre les parties prenantes au projet, ces dernières se sont heurtées à un

⁴ Selon le directeur général du commerce intérieur, il existe actuellement 792 autorisations accordées avant 2001 pour les concessionnaires de marques, 116 autres l'ont été après 2001 et 6 permissions pour l'exercice de la franchise en Tunisie.

refus d'autorisation préalable du ministère du commerce et de l'artisanat⁵.

A la différence de McDonald's qui n'a jamais pu voir le jour en Tunisie, l'enseigne américaine Pizza Hut a existé une courte période. Comme le précise le responsable de la chambre tuniso-américaine, il a été conclu un accord bilatéral entre le gouvernement tunisien et la société franchisée (d'origine saoudienne), et par lequel cette dernière s'engageait à réaliser des investissements dans le cadre d'un plan économique d'amélioration de certaines zones touristiques. L'accord conclu précisait des zones géographiques délimitées pour l'implantation des restaurants Pizza Hut, lesquels devaient correspondre aux besoins de la clientèle visée, c'est à dire la clientèle touristique. Les objectifs étaient par ailleurs quantifiés en termes de nombre de restaurants et de nombre d'employés. Pour privilégier le marché local, il était en outre prévu dans l'accord qu'une partie de l'approvisionnement des restaurants devait se faire sur le marché local, et que la société franchisée devait réaliser un investissement dans le domaine du conditionnement afin de limiter l'importation des denrées alimentaires. Tout laissait présager un avenir prospère pour Pizza Hut en Tunisie. Hélas, le contrat fût résilié quelque temps après sur décision du gouvernement tunisien (par retrait de l'autorisation du ministre du

⁵ Ce refus de l'admission s'est basé sur quatre motifs, résumés par le responsable de la chambre tuniso-américaine comme suit :

- le décret-loi n°61-14 du 30/08/1961 relatif aux conditions d'exercice de certaines activités commerciales ;

- un motif politique : se livrant à une appréciation en opportunité, les autorités compétentes ont jugé que l'implantation de McDonald's en Tunisie n'était pas souhaitable, et ce pour deux raisons :

1. l'implantation d'une chaîne de restauration rapide de renommée internationale va porter un coup au secteur tunisien de la restauration rapide traditionnelle qui emploie des milliers de personnes ;

2. le modèle prôné de McDonald's pourrait apporter des changements profonds dans les habitudes alimentaires du citoyen tunisien.

- la réglementation des changes ;

- la réglementation de la concurrence.

commerce) au motif que le plan de développement du projet n'avait pas été respecté, en particulier, selon les dires des autorités, au niveau de l'architecture du réseau d'implantation des restaurants et de l'investissement dans le conditionnement.

A l'instar de McDonald's, l'ouverture d'une franchise Pizza Hut s'est heurtée à une fin de non-recevoir de la part des autorités, traduisant de la part de ces dernières une certaine réticence ou frilosité vis-à-vis d'un mode de distribution importé de l'étranger et dont l'efficacité, les progrès économiques et les retombées positives auprès des consommateurs ne sont plus à prouver.

4- Les lenteurs administratives lorsqu'il s'agit de contrôler que la franchise ne s'apparente pas à l'exclusivité et tombe ainsi sous le couperet de la loi relative à la concurrence et aux prix. Le conseil de la concurrence n'accepte pas, par exemple, qu'on fixe des prix ou des objectifs de chiffres d'affaires à des franchisés et le droit de la concurrence, même réformé en 2005⁶, constitue un « barrage » au développement de la franchise en Tunisie.

L'un des obstacles majeurs au développement de la franchise en Tunisie est celui posé par le droit de la concurrence au nom de l'interdiction des pratiques anticoncurrentielles. Par son principe, la franchise est une technique contractuelle permettant d'une part, l'organisation d'un réseau de distribution intégré, c'est à dire une concentration dite verticale, et d'autre part un cloisonnement géographique du marché par le biais des clauses d'exclusivité, ôtant ainsi toute possibilité de concurrence entre les membres d'un même réseau.

L'article 5 de la loi n°91-64 du 29/07/1991 relative à la concurrence et aux prix (modifiée et complétée par la loi n°95-42 du 24/04/1995) prohibe dans tous les cas les contrats de concession ou de représentation commerciale exclusive. L'exclusivité, qui

⁶ Le droit de concurrence a été réformé sur plusieurs points. Auparavant, les contrats d'exclusivité sont interdits de principe par la loi, à l'exception de certains cas autorisés par le ministre. Ces contrats sont actuellement soumis aux règles de la raison.

est la base de tout contrat de franchise, aussi bien pour le franchiseur que pour le franchisé, est ainsi prohibée par la loi.

En Tunisie, le droit de la concurrence prévoit des aménagements à cette interdiction de principe, et ce à l'article 6 de la loi n°91-64 du 29/07/1991 relative à la concurrence et aux prix, lequel dispose : « Ne sont pas considérées comme anticoncurrentielles, les ententes et les pratiques dont les auteurs justifient qu'elles ont pour effet un progrès technique ou économique et qu'elles procurent aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte. Ces pratiques sont soumises à l'autorisation du ministre chargé du commerce après avis du conseil de la concurrence ».

La réglementation européenne, par exemple, prévoit une exemption en bloc de certains types de contrats de représentation exclusive, exemption justifiée par le progrès économique permis par ce genre de contrats. En Tunisie, les demandes sont traitées une à une et les exemptions sont accordées non pas en bloc mais au cas par cas, dès lors que le promoteur désire ouvrir une franchise démontre que son projet est profitable pour l'économie du pays et procure un effet positif pour les consommateurs.

3. Les mesures prises pour promouvoir la franchise en Tunisie

Deux principales mesures ont été prises pour promouvoir la franchise en Tunisie. La première, tant attendue, est l'adoption et la promulgation de la loi n°2009-69 du 12/08/2009 relative au commerce de distribution qui consacre à son chapitre V la reconnaissance du contrat de franchise. La seconde, est l'organisation, du 10 au 12 décembre 2009 du premier salon de la franchise en Tunisie.

La nouvelle loi tunisienne sur la franchise

La loi n°2009-69 du 12/08/2009 relative au commerce de distribution en son chapitre V vient apporter pour la première fois une

reconnaissance et un statut à la franchise en Tunisie. Le chapitre consacré à la franchise contient quatre articles énonçant des principes généraux : une définition de la franchise, son étendue, son cadre formel impératif qui est un contrat écrit, et les obligations et du franchiseur et du franchisé. Cette nouvelle loi représente une déclaration d'intention des autorités afin d'encourager ce mode d'exercice du commerce qui se développe considérablement dans le monde.

Rappelons que cette loi qui était en gestation depuis quelques années intervient dans le cadre d'une réorganisation du commerce de distribution des biens et des services, qui fait suite aux demandes présentes de nombreux acteurs économiques en termes de libéralisation de l'activité de grande surface et d'ouverture de commerces franchisés. Le programme de mise à niveau du secteur vise entre autre l'émergence d'enseignes et marques nationales dans le domaine de la franchise. Il s'agit d'un défi important pour la création d'une nouvelle culture entrepreneuriale et qui nécessite, selon le ministère du commerce, une législation spécifique à la franchise pour mieux encadrer et développer les franchises entre franchiseurs et franchisés tunisiens. D'ailleurs, c'est l'un des objectifs prioritaires de la nouvelle loi.

L'importance de cette loi dépasse même les frontières du pays. En effet, par cette nouvelle loi, il est désormais possible aux enseignes internationales de s'installer en Tunisie par la voie de la franchise. Elle autorisera légalement le versement de royalties, sous le contrôle de la banque centrale et après autorisation du ministère du commerce⁷, des franchisés aux franchiseurs.

⁷ Article 4 du décret loi n°14 du 30 août 1961 relatif aux conditions d'exercice de certaines activités commerciales par les étrangers qui fait obligation à toute personne, physique ou morale, n'ayant pas la nationalité tunisienne et désirent exercer le commerce en Tunisie, d'obtenir, auprès des autorités compétentes, en l'occurrence le ministère du commerce, une autorisation préalable, appelée communément : « carte de commerçant ». Le même texte fait, également, obligation à toute personne, physique ou morale, de nationalité tunisienne et

Depuis la promulgation de cette loi, plusieurs enseignes internationales, notamment françaises, ont exprimé leur désir de s'implanter en Tunisie. Le magazine français "Franchise-Magazine" a consacré un article dans ce sens dans sa livraison du 13 août 2009 en qualifiant d'"excellente nouvelle pour les enseignes internationales" l'adoption de cette loi. Il d'ajoute que « des enseignes comme Ucar, Bébé 9, Laforêt immobilier ou Rivalis ont prévu de s'installer en Tunisie d'ici 2010 » et que cette nouvelle loi « inciterait celles qui paraissent y songer sérieusement, à l'image de Midas ou de La Brioche Dorée à sauter le pas, comme elles l'ont déjà fait au Maroc ».

La création d'une loi spécifique à la franchise était donc très attendue par les franchiseurs étrangers et les futurs franchisés tunisiens. Elle vise à terme la remise à plat

désirant représenter une marque commerciale étrangère en Tunisie, d'obtenir, auprès des mêmes autorités, une autorisation préalable. Ce texte est toujours en vigueur et aucune disposition de la nouvelle loi sur le commerce de distribution n'énonce, expressément ou même implicitement, son abrogation, sa modification ou sa non application pour les domaines régis par cette loi, dont notamment la franchise. Par conséquent, les étrangers qui veulent exercer le commerce par le biais de ce mode d'exploitation devraient, impérativement, obtenir, au préalable, leur carte de commerçant. L'obtention de cette carte n'est exigé pour l'étranger que s'il veut s'implanter en tant que franchisé, ce qui donnerait lieu à l'exercice effectif du commerce, par un étranger, en Tunisie, lequel exercice est, évidemment, soumis à l'obtention de ladite carte. Par contre, si la personne étrangère est franchiseur alors que le franchisé est tunisien, et c'est très probablement la situation qui sera, très largement, la plus répandue, elle n'aurait pas besoin de la carte de commerçant en ce sens que c'est la personne tunisienne qui exercera effectivement le commerce sur le territoire national. Celle-ci aura, certes, besoin d'une autorisation préalable, étant donné qu'elle sera assimilée à un représentant de la marque étrangère en Tunisie, mais il est de notoriété publique que l'obtention d'une telle autorisation est relativement, beaucoup plus facile, excepté dans certains secteurs sensibles, que l'obtention, par un étranger, de la carte de commerçant. Nous pouvons citer, à titre d'exemple, les marques étrangères des grandes surfaces qui sont exploitées, sur autorisation, par des sociétés tunisiennes.

des pratiques pour une libre concurrence en toute transparence. Cette nouvelle loi devrait aussi permettre de dynamiser le petit commerce de la distribution, de favoriser l'ouverture de multiples projets commerciaux par les jeunes promoteurs, particulièrement les diplômés d'entre eux.

Le premier salon de la franchise en Tunisie

Quatre mois après la promulgation de la nouvelle loi, et dans le cadre de la promotion du secteur de la franchise en Tunisie, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Tunis en collaboration avec l'Association des Chambres de Commerce de la Méditerranée (ASCAME) et en partenariat avec l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) organisent la première édition du salon de la franchise en Tunisie, sous le nom de « Tunis Med Franchise ». Cet événement a regroupé une quarantaine d'entreprises de tous les secteurs, des sociétés nationales et internationales cherchant à exploiter leurs enseignes par d'autres sociétés. Par ailleurs, des workshops traitant du concept de la franchise ont été animés par des experts nationaux et internationaux reconnus. Ceci a pour but de faire connaître la franchise, un concept relativement nouveau pour la Tunisie qui va contribuer à la création d'entreprises et, par conséquent, à augmenter le taux d'employabilité dans ce pays. Il vise, par ailleurs, à renforcer la compétitivité de l'économie nationale, à stimuler l'esprit d'initiative, à encourager l'innovation et la création, et à promouvoir des activités à fort contenu technologique et à haute valeur ajoutée. Il peut être également un vecteur d'exportation.

CONCLUSION

L'objectif de cet article étant d'analyser le phénomène de la franchise en Tunisie. Ce mode d'implantation est apparue en Tunisie dans les années quatre-vingt, mais reste encore peu connue de la population de ce

pays. Comme dans plusieurs pays développés, la franchise peut permettre aux entreprises tunisiennes de développer rapidement leur concept et leur image. Pourtant, la majorité des franchises qui existent actuellement en Tunisie appartiennent à des investisseurs étrangers. En effet, il suffit de voir le nombre important de marques étrangères (grandes surfaces, vêtements, montres, stations de services, etc.) qui sont commercialisées, sous leur propre label et souvent, selon leurs propres techniques de marketing, par des commerçants tunisiens sur le marché tunisien, pour s'en rendre compte. Néanmoins, si tous ces exemples ont le goût et l'odeur de la franchise, ils ne bénéficient pas d'un régime juridique propre à la franchise, lequel n'existait pas du tout jusqu'à la promulgation récente de la loi n°2009-69 du 12/08/2009 relative au commerce de distribution, qui consacre en son chapitre V la reconnaissance du contrat de franchise. Force est de constater que les opérateurs économiques tunisiens n'ont pas attendu cette loi pour découvrir la franchise, laquelle existait bien avant mais sous différentes formes et appellations (licences de marques, accords de partenariat, contrat d'assistance technique, etc.).

Quant à la franchise domestique, certains entrepreneurs tunisiens se sont lancés en franchise et rapidement développés grâce à cette méthode. La franchise est, certes, d'essence internationale, mais il faut toujours avoir à l'esprit qu'elle pourrait s'exercer, avec beaucoup de succès, avec des partenaires – franchiseurs et franchisés – nationaux. C'est d'ailleurs l'un des objectifs prioritaires de la nouvelle loi tunisienne sur la franchise.

L'avenir de la franchise en Tunisie est prometteur puisque l'Etat a mis en place un climat et une infrastructure de base favorables au développement de la franchise. Cependant, les encouragements de l'Etat ne suffisent pas à eux seuls pour promouvoir la franchise. Pour ce faire, il faudra un système financier et judiciaire souple et libre de toute restriction. La souplesse n'est pas arbitraire

mais réglementé au service du développement économique.

BIBLIOGRAPHIE

C. Allix-Desfautaux, « Le choix de la franchise », *Revue française de gestion*, n° 118, p. 59-65, mars-avril-mai 1998.

A. Coughlan, E. Anderson, L. Stern, A. El-Ansary, *Marketing Channels*, Upper Saddle River, Prentice Hall Business Publishing, 6^{ème} édition, 2001.

R. Hoffmann, J. Preble, « Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth », *Long Range Planning*, vol. 24, n° 4, p. 74-85, 1991.

P.J. Kaufmann, H. Leibenstein, «International Business Format Franchising & Retail Entrepreneurship: A Possible Source of Retail Know-how for Developing Countries», *Journal of Development Planning*, n° 18, p. 165-179, 1988.

J. M. Leloup, *La franchise Droit et pratique*, Delmas, Paris, 2^{ème} édition, 1991.

A.P. Minkler, «An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise», *Economic Letter*, n° 34, p. 77-82, 1990.

A.R Oxenfeldt, A.O Kelly), « Will Successful Franchised Systems Eventually become Wholly-owned Chains ? », *Journal of Retailing*, n° 344, p. 69-83, 1969.

S. Shane, « Why Franchise Companies Expand Overseas », *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n° 2, p. 73-88, 1996.

J. Stanworth, S. Price, D. Purdy, «Franchising as a Source of Technology Transfer to Developing Economies», *Proceedings of the 15th International Society Of Franchising Annual Conference*, Las Vegas, Nevada, 2001