

INTERVIEW

Maître Olivier Gast : "La nouvelle franchise"

Maître Olivier Gast est sans doute l'un des plus éminents spécialistes internationaux de la franchise. C'est aussi l'un de nos collaborateurs les plus prolifiques.

Maître Olivier Gast, senior-partners du cabinet Gast-Douet-Bord, fait un bilan de la franchise pour Franchise-Magazine, à la veille du salon.

Il annonce en exclusivité pour FM la création d'une université du franchising dont il assurera la présidence.

« **F**ranchise Magazine » -
Pouvez-vous nous faire
un rapide historique
du franchising en France ?

Olivier Gast

Le franchising est né en France vers les années 1970. Certains disent qu'il remonte à beaucoup plus tôt. Mais pour moi, une technique n'a de valeur que lorsqu'elle est définie et conceptualisée, qu'elle a pris conscience de sa spécificité. Si en 1928, 1938 et après, certains chefs d'entreprise ont fait de "la franchise sans le savoir", on ne peut scientifiquement parler de mouvement de franchise. La franchise n'est devenue une véritable technique en France que par une prise de conscience de sa définition et de son mécanisme conceptuel. A ce sujet, il faut rendre hommage à la Fédération française du franchising qui par un excellent travail a su vulgariser la franchise en France. Le couronnement de ce travail de 10 ans fut le succès du premier salon international de la franchise en mars 1982 au Parc floral de Vincennes.

«F.M.»

Cette manifestation a constitué un tournant dans l'histoire de la franchise en France. On a pu parler de l'avant-salon et de l'après-salon, qu'en pensez-vous ?

O. G.

Effectivement, ce salon a stigmatisé un carrefour dans l'évolution du franchising en France. L'après-salon correspond à l'époque de la "nouvelle franchise" par opposition à la franchise représentée

surtout par des entreprises de distribution. Curieusement, et même parmi les premiers membres de la FFF, les entreprises qui les premières ont parlé de franchising, comme techniques relationnelles pour le développement d'un réseau, sont des entreprises de production ou de distribution, qui en réalité ressemblaient plus — et ressemblent toujours plus — à ce que l'on appelle la concession, qu'à de la véritable franchise telle que les américains l'avaient mise au point. D'ailleurs, dans les universités américaines, on enseigne que c'est Singer qui, à la fin du 19^{ème} siècle, a le premier mis au point une technique de distribution proche de la franchise d'aujourd'hui. Quand je parle de "nouvelle franchise", je veux dire que le terrain d'élection propice au franchising est le secteur de la prestation de service. En fait, le franchising — d'où le danger qu'il représente — sera de plus en plus utilisé par des entreprises de petite dimension qui veulent se développer et ambitionnent de prendre une position nationale, voire même internationale. A l'inverse, à l'époque de l'avant-salon, les franchiseurs, proches des concédants, étaient des entreprises importantes, structurées et qui en voulant développer un réseau ne développaient qu'une voie de diversification. Ce qui faisait dire que le franchiseur devait apporter sa renommée au franchiseur. Ceci n'est plus vrai, lorsque l'on comprend que le franchising servira de plus en plus aux entreprises pour précisément atteindre cette renommée, ce qui bien sûr constituera un plus grand risque

pour le franchiseur. Avant, il négociait avec des sociétés qui avaient pignon sur rue, aujourd'hui le franchiseur négociera le plus souvent avec un franchiseur qui doit lui apporter une marque, un know-how, une assistance permanente... Mais, le franchiseur ne sera pas forcément connu, d'où d'ailleurs, l'importance de la règle des "trois-deux" dont on parlera peut être tout à l'heure. Le risque de voir recruter par des franchiseurs insuffisamment aguerris est donc plus grand et explique les interrogations, voire les réserves exprimées par quelques grands médias.

«F.M.»

Vous semblez vous situer comme l'avocat de cette "nouvelle franchise", comme le théoricien de "l'après-salon". Pourtant dans votre ouvrage de référence : "comment négocier une franchise", vous vous adressez plus particulièrement aux franchiseurs. Vous jouez donc sur les deux tableaux ?

O. G.

Je me considère comme l'avocat de la franchise elle-même, et non pas comme l'avocat des franchiseurs ou des franchiseés. Je crois que la franchise, en tant que moyen de développement de la PME, est un prodigieux outil de travail pour le futur de nos économies occidentales. Elle mérite donc d'être protégée contre ses propres faiblesses. Contre aussi bien les franchiseurs ou pseudo-franchiseurs qui en se servant mal de cette technique pourraient la discréditer, que contre les franchiseés égoïstes ou mal intentionnés.

INTERVIEW



Je défends et conseille en conséquence le franchiseur sérieux, — et l'aide à le devenir — ainsi que le franchisé sérieux. Derrière tout cela c'est donc la PME et l'avenir de la franchise que nous essayons mes partenaires et moi de défendre.

«F.M.»

Nos lecteurs vous connaissent comme un grand voyageur et un conférencier souvent demandé aux USA. Que pensent les américains du développement de la franchise française ?

O. G.

Au mois de janvier dernier l'IFA m'a invité au congrès de la Nouvelle-Orléans. La Fédération américaine tenait sa convention annuelle. Lors d'une conférence consacrée à la franchise internationale, je suis intervenu pour parler de la franchise française et européenne. Je peux donc facilement vous livrer mon sentiment. Je pense que si les américains sont impressionnés par le "boum" de la franchise française, c'est avec prudence qu'ils abordent le marché européen. Il y a néanmoins un courant d'affaires extrêmement intéressant qui s'organise, et très porteur d'avenir entre les USA et la France et l'Europe.

«F.M.»

Quels sont vos apports personnels à la théorie de la franchise. En d'autres termes sur quels travaux repose votre réputation de spécialiste ?

O. G.

Dans une technique ou une science, c'est la succession de travaux des uns et des autres qui forme une doctrine. Si l'on se rappelle les travaux déjà effectués par la FFF et ses membres, ma contribution n'a de sens que grâce à ceux qui ont écrit sur le sujet depuis une dizaine d'années environ. Pour répondre à votre question, l'apport que j'estime être le plus important de ma part est celui de la règle des Trois-deux. Par cette règle je préconise aux franchiseurs de ne procéder au recrutement de franchisés qu'après avoir ouvert trois magasins-pilote de deux ans. Un point de vente dans Paris ou sa région, un deuxième dans une grande ville de France, un troisième dans une ville moyenne de province. Ceci n'étant qu'une règle générale et les cas particuliers justifiant parfois une solution différente, mieux adaptée. Mais il s'agit là d'une prudence élémentaire destinée aussi bien à protéger franchisés que franchiseurs eux-mêmes, bien qu'ils n'en aient pas toujours conscience. J'ai d'autre part traduit et en quelque sorte vulgarisé la loi américaine dite Full disclosure. Sa traduction et ses commentaires ont apporté des motifs de réflexion intéressants, notamment sur le point de savoir si une loi spécifique et préventive applicable au recrutement de franchisés en France était nécessaire.

«F.M.»

Pensez vous qu'il faille une légis-

lation française sur la franchise ?

O. G.

Oui. Il suffirait de ne rendre légal le recrutement de franchisés qu'après avoir respecté la règle des "trois-deux", avoir divulgué les bilans de ces pilotes certifiés par un commissaire aux comptes, et avoir communiqué la liste des franchisés existant dans la chaîne en question. Vous constaterez qu'il s'agit là d'obligations simples, peu coûteuses par rapport aux intérêts en jeu, et qui éviteraient à toutes les parties en cause de considérables problèmes. Je suis l'un des rares aujourd'hui à exprimer cette opinion. Mais une loi préventive dans notre arsenal juridique actuel, bien que contraire aux principes académiques, ne pourrait qu'être favorable à un développement encore plus important du franchising. Ne serait-ce qu'en rassurant le candidat franchisé. En protégeant le franchisé, on est amené à protéger le franchiseur contre lui-même, et par conséquent on protège la franchise.

«F.M.»

Vous dites souvent que la franchise est un état d'esprit, que c'est une nouvelle approche des relations humaines dans la petite et moyenne entreprise. Pouvez-vous développer ce point ?

O. G.

C'est exact, et c'est la raison pour laquelle j'affirme — contrairement à certains médias — que loin d'être un phénomène de mode, le franchising est un mouvement très profond correspondant aux changements fondamentaux de notre économie, de notre politique, de notre culture. Dans le cadre de cette vaste mutation, le franchising apporte une solution pour la PME, mais pas exclusivement. Aussi les relations franchiseurs-franchisés, paradoxalement se rapprochent beaucoup des rapports qui existaient entre suzerains et vassaux au haut moyen-âge. Le seigneur-vassal était un homme libre. Il était patron chez lui, mais par une convention et parce que c'était son intérêt, il demandait à un seigneur plus puissant, protection en cas de guerre, en échange de quoi, lui-même donnait des avantages en nourriture, hommes, argent etc... à son suzerain. De la même manière, le franchisé est un commerçant indépendant, patron chez lui, qui, par convention également et parce que c'est son intérêt,

entre dans une chaîne, demande la tutelle du franchiseur, afin de développer plus rapidement et dans les meilleures conditions possibles, son entreprise. Aujourd'hui, être franchisé — patron chez soi — est certainement un progrès par rapport à l'état de salarié lié à l'employeur par un lien de subordination.

«F.M.»

Bien que la franchise soit essentiellement une technique commerciale, le contrat en est un des éléments essentiels, sinon le plus important, puisque c'est lui qui règle les rapports entre le franchiseur et son franchisé. Que pouvez-vous dire sur ce sujet ?

O. G.

Bien que le domaine juridique ne doive pas prendre trop d'importance dans le processus du franchising, de facto, le contrat a pris une importance de premier plan. La pratique et la jurisprudence évoluent tellement vite, sans compter l'évolution de la chaîne elle-même, que les contrats doivent être gérés et mis à jour en permanence. Le contrat, s'il ne devient jamais définitif, prend une tournure plus stable à partir du trentième franchisé environ. Mais sa rédaction est parfois délicate. Il faut en particulier prendre soin d'adapter le droit au fait, ne pas négliger de réadapter le contrat en cas de modification des procédures internes de la chaîne. Nous nous inspirons parfois des rédactions américaines, en les adaptant au droit français, pour certaines clauses spécifiques telle que la clause de conformité destinée plus particulièrement aux contrats de fast-food, ou bien la clause de renouvellement, qui selon la nature de la franchise peut être d'une particulière importance. Mais je n'insisterai jamais assez sur le fait qu'un contrat doit coller aux faits. Le juriste qui le rédige doit s'attacher à se documenter préalablement sur la pratique de la chaîne. Le franchiseur lui-même ne doit pas hésiter, surtout s'il est jeune et si sa chaîne évolue à remodeler son contrat pour qu'il soit toujours le reflet fidèle de ses exigences et de ses besoins.

«F.M.»

Quelles sont les clauses dont la rédaction est particulièrement délicate ou discutée ?

O. G.

La clause de prix, dans les franchises de distribution pose de gros

problèmes en raison de la jurisprudence de la cour de cassation en matière de prix déterminés ou déterminables. Nombre de contrats, et pas seulement de franchise, risquent une nullité à cause de cette jurisprudence, qui traditionnellement appliquée aux contrats d'approvisionnement exclusif, peut fort bien être étendue à d'autres conventions contenant ce même type d'approvisionnement. La clause de non-concurrence, elle, est assez controversée.

Pour ma part je l'estime absolument indispensable dans la majorité des contrats, ceux où le savoir-faire joue un grand rôle. Il n'est pas concevable de laisser le franchiseur exposé au risque d'une accapuration quasi-gratuite de son savoir-faire par un franchisé de mauvaise foi. En revanche, dans les franchises de pure distribution elle se justifie moins bien, encore que je ne la considère pas comme abusive.

«F.M.»

On parle, dans "des milieux autorisés", de la création d'une université européenne du franchising. On dit même que vous en seriez le président. Pouvez-vous confirmer ces deux informations ?

O. G.

C'est tout à fait exact. Cette idée me tenait à cœur depuis longtemps : créer un centre pédagogique permettant l'étude technique propre à la création d'entreprises et au développement de petites et moyennes entreprises dans un cadre européen, avec des méthodes pédagogiques modernes. J'ai eu la chance de rencontrer des gens à qui l'idée a paru séduisante, je veux parler de la Chambre de commerce de Colmar, et en particulier de l'IPC Colmar, dirigée par son président, monsieur Meyer. L'IPC (Institut de promotion du commerce) mettra à la disposition de l'UEF (Université libre européenne du franchising) son importante infrastructure pour l'organisation de la formation continue ainsi que de la préparation au DUEF (diplôme de l'université européenne de la franchise) qui sera un diplôme ouvert aux étudiants possédant un niveau supérieur (licence minimum). La langue officielle de cette université sera l'anglais et ensuite le français. Cette université est à ma connaissance la première du genre au monde. Les américains préparent eux aussi un projet dans

ce sens. L'ambition de cette université dépasse le seul intérêt de nos frontières. Je suis convaincu que la seule façon de survivre pour la France, c'est une intégration aussi totale que possible dans une structure plus vaste, capable de lui donner les moyens de se transcender dans une culture nouvelle porteuse d'avenir. Cette structure est la CEE. L'UEF à son modeste niveau souhaite contribuer au développement des PME en France et en Europe.

«F.M.»

C'est un vrai programme politique que vous développez là ?

O. G.

Pas du tout. D'abord, je suis persuadé que notre temps se passera de moins en moins pour la politique traditionnelle et de plus en plus pour l'économique. Pour conclure, si le salon est l'élément le plus important de l'année, dans le monde de la franchise, l'UEF sera l'élément intellectuel qui dominera l'année 1983.

«F.M.»

Olivier Gast, vous avez 29 ans et déjà vous êtes considéré comme un des plus éminents spécialistes de la franchise. Quel a été votre itinéraire ? Comment êtes-vous venu à la franchise ?

O. G.

Après mes études de droit, et mon CAPA (Certificat d'aptitude à la profession d'avocat), j'ai préparé un doctorat de troisième cycle spécialisé dans le droit des affaires dans le cadre de l'Institut supérieur de droit des affaires où j'ai préparé aussi le diplôme de juriste-conseil d'entreprise et le diplôme d'études supérieures spécialisées de droit des affaires. C'est d'ailleurs à l'occasion de ma thèse que j'ai entendu parler pour la première fois de franchise. Ma thèse était intitulée : "les groupements de concessionnaires ou de franchisés". Mais ce n'est qu'après mon stage d'avocat, à Paris, que je me suis lancé dans la franchise. Puis, j'ai eu la chance d'aller aux Etats-Unis où j'ai suivi des cours de droit de la franchise à l'université de Washington et où j'ai effectué un stage de plusieurs mois chez le plus grand avocat spécialiste du franchising aux USA, maître Zeidman. Ces différents séjours aux Etats-Unis m'ont fait prendre conscience de l'aspect marketing et management de toute activité de nos jours.

LA REDACTION ●