



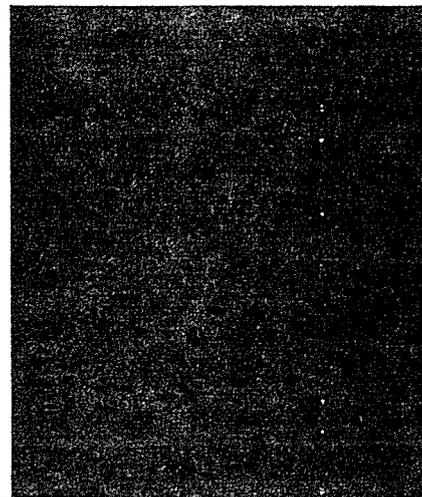
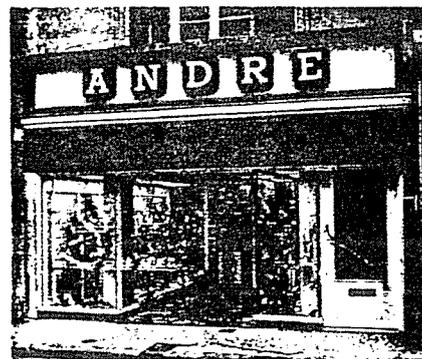
A la une : les Franchises de loisirs



Claude Douillard,
PDG Climat de France



Maître Olivier Gast



SOMMAIRE

A LA UNE - LES FRANCHISES DE LOISIRS AU BANC D'ESSAI

▼ Vendre planches à voiles, skis nautiques et maillots de bain, qui n'y a pas déjà pensé ? En Franchise aussi, le créneau peut faire rêver. Mais la compétition fait rage. Marchés étroits et disputés. Enseignes à trier sur le volet. Nous les avons passé au crible.
Mireille FONTANEL 2

COUP DE TONNERRE DANS LES ETOILES

▼ PDG de "Climat de France", Claude Douillard a déclenché, à la mi-juin, un violent orage dans le ciel à-demi serein de l'hôtellerie en Franchise. Mis en cause, franchiseurs et financiers réagissent.
Hassen ZENATI 6

OLIVIER GAST PREPARE LES ETATS GENERAUX DU DROIT DE LA FRANCHISE

▼ Hier plutôt partisan d'une loi pour la Franchise, Olivier Gast prépare aujourd'hui les Etats Généraux. Afin de définir des règles, issues de l'expérience, et de passer, selon lui, du "passionnel à l'objectif"
Michel DELMAS 42

ANDRÉ EPOUSE CAROLL

▼ Mariage raison, mariage passion, un grand groupe débarque dans le commerce de la mode... Et un plus petit ajoute une maille à son filet. Alliance de la logistique et de la créativité face aux défis européens, cette union en annonce sans doute d'autres.
Anouk LANVIN 46

Dépôt légal - Août/Septembre 1988 - N° 24 908

<p>ICF FRANCHISE 64, rue du Ranelagh 75016 Paris Tel (1) 45.24.33.33</p>	<p>Directeur de la publication : Bruno VERGE</p>	<p>Rédacteur en chef : Jean-Pierre PAMIER avec la collaboration de : Philippe BEAULIEU Michel DELMAS Anouk LANVIN Philippe MALTERRE</p>	<p>Publicité Générale et Franchise : Armel CHOTARD Chef de publicité : Boudouin de PAS Assistante : Anne Marie LERTOURNÉ</p>
<p>ICF Franchise est une publication de ICF Indicateurs des Commerces de France capital de 1.020.000 F RC/Paris B 712 007 392 CCP Paris 516.76</p>	<p>Administration générale : Christian FEIGNOT</p>	<p>Services commerciaux : David GARCIA</p>	<p>Photocomposition : ICF Imprimerie : La Haye les Mureaux</p>
<p>Siège Social : 64, rue du Ranelagh 75016 Paris</p>	<p>Marketing, développement : Gilles LÉCOINTRE</p>	<p>Couverture et magazine conception graphique : François ANSENS Maquette : Jocelyne CHRETIEN</p>	<p>Distribution : NMPP Ce numéro est en vente dans toute la France. Toute reproduction même partielle est interdite</p>

91.

DROIT DE LA FRANCHISE : OLIVIER GAST PRÉPARE LES ÉTATS GÉNÉRAUX

Hier plutôt partisan d'une loi pour la franchise, Olivier Gast prépare aujourd'hui les États Généraux. Afin de définir des règles, issues de l'expérience, et de passer, selon lui, du "passionnel à l'objectif".



Organisées par l'Union Internationale des Avocats avec le concours de la Fédération Française de la Franchise, et la participation d'ICF, les premiers États Généraux du Droit de la Franchise ouvriront leurs portes le 3 décembre prochain. Réunissant tous les grands spécialistes de la question, ils marqueront d'une pierre blanche l'évolution des rapports juridiques de cette technique commerciale au présent tapageur et à l'avenir prometteur.

Maître Olivier Gast, avocat à la Cour, orfèvre es-franchise internationalement reconnu, cofondateur de l'Université européenne de la Franchise, vice-président de la commission "défense et promotion" de la F.F.F., sera l'un des principaux animateurs des États Généraux.

Photos : Jacques LECOZ

Michel DELMAS

ICF-FRANCHISE : Maître Olivier Gast, êtes-vous favorable à une loi sur la franchise ?

O.G. : C'est plus compliqué que cela. En 1985, j'ai rédigé un projet de loi parce qu'à l'époque nous avons considéré que, vu l'extraordinaire développement de la franchise, son expansion allait inévitablement susciter des anticorps, susciter des ennemis. Et tôt ou tard, c'est bien latin et bien français, il y aurait désir de déglacer. Or, législation égale stratification d'une idée. Ce qui n'est pas souhaitable. Vu de cette manière, nous n'avons jamais été pour une loi.

Mais au cas où cela deviendrait une nécessité, nous avons essayé de border le paysage en disant : "S'il fallait une loi, ce devrait être une loi préventive à l'image de la loi américaine". Une loi qui protège le candidat franchisé, celui qui, avant de signer, doit être en possession de toutes les informations nécessaires pour apprécier en toute connaissance de cause si son franchiseur est sérieux. Car la meilleure manière de tromper un candidat est de ne pas lui dire, ou de lui mentir. Notre idée était une loi qui aurait régi la franchise un peu à la manière de la COB, la Commission des Opérations en Bourse, qui soumet les sociétés voulant entrer en Bourse à tout un questionnaire vis-à-vis duquel la société doit montrer patte blanche.

Nous avons donc émis ce projet de loi visant à la transparence du franchiseur par rapport au candidat franchisé. En particulier, en imposant l'application de la règle des trois-deux (NDLR voir notre encadré).

Mais actuellement je ne suis ni pour ni contre une législation. Je ne suis pas sûr qu'aujourd'hui il y ait suffisamment d'abus pour que cela justifie l'intervention des pouvoirs publics.

ICF-FRANCHISE : Comme les ponts et chaussées, vous préconisez d'attendre les accidents pour installer feux rouges et stops ?

O.G. : C'est un peu vrai, il faut voir que les accidents dont parlent la presse, ce ne sont pas des accidents : ce sont des franchiseurs qui, comme d'autres entreprises, ont des incidents de parcours, déposent le bilan. Mais le réseau est repris par quelqu'un d'autre, et le système fonctionne.

Si le monde de la franchise jugeait trop nombreux les abus, alors il faudrait moraliser la franchise par une loi. Mais une loi à usage des candidats, et non une loi curative à usage des franchisés. Ceux-ci, une fois leur contrat signé, n'ont pas besoin d'être protégés. D'ailleurs, quelle loi les protégera s'ils sont entrés dans une mauvaise franchise ? Ils perdront leur argent, point. C'est avant la signature du contrat qu'il faut intervenir pour protéger

ces petits épargnants que sont les franchisés. Une loi curative tuerait le système de la franchise. Une loi préventive la sauverait.

ICF-FRANCHISE : Vous parlez de sauver la franchise. Est-elle donc menacée ?

O.G. : Dans d'autres pays, la franchise est encore dans sa petite enfance. En France, elle est en pleine adolescence. Elle est donc fragile et par là même menaçable.

Elle a un moment été menacée par l'Europe. Mais l'affaire Pronuptia a rétabli la situation. Avec l'arrêt Pronuptia, le droit européen a borné le paysage en reconnaissant le savoir-faire, en reconnaissant la confection d'une image de marque, en reconnaissant les clauses de non-concurrence, le secret ; bref en reconnaissant le minimum vital permettant à un franchiseur de défendre malgré tout ses intérêts. Et vous savez qu'à l'automne doit paraître une réglementation européenne portant sur le règlement d'exemption par catégorie des contrats de franchise. Ce sera un garde-fou important. Bien sûr, c'est européen, et ne concerne donc que les plus gros franchiseurs, ceux qui font au moins entre 100 et 200 millions d'ECUS et 7 % du marché. Mais tout petit franchiseur a vocation à devenir gros.

Je dirais qu'en ce moment nous sommes dans une période de statu-quo. Et je pense que la F.F.F. avec son Code de Déontologie contribue à la moralisation de la franchise.

ICF-FRANCHISE : Ce code de déontologie de la FFF n'est-il pas un peu vague ?

O.G. : Il faut voir que le Code est un premier pas, qui précise un certain nombre de règles à respecter. C'est un peu comme une bonne parole, le code d'honneur des Chevaliers de la Table Ronde. Tout n'y est pas, et en particulier la règle des trois-deux, à laquelle je suis personnellement très attaché. Mais cela viendra. Car la maturité de la franchise ne permet pas encore d'élaborer un Code aussi rigoureux que celui de l'Ordre des Avocats.

Un franchiseur qui ne possède pas d'unité pilote peut actuellement adhérer à la F.F.F. Ce qui est sans importance pour un gros : il présente une vitrine suffisante pour permettre à un candidat de se renseigner valablement. Pour des nouveaux, des jeunes qui veulent monter une franchise, je déconseille quant à moi le lancement

d'une franchise à celui qui n'aurait pas ces trois établissements pilotes ayant fonctionné pendant deux années.

ICF-FRANCHISE : D'autres textes existent, qui visent à moraliser la franchise, et en particulier la Charte du Partenariat défendue par le CIDEF et son président, M. Betous. Qu'en pensez-vous ?

O.G. : Il s'agit là d'un débat en profondeur avec M. Betous, et sur lequel je crains que nous ne puissions jamais nous entendre. Je vais être cinglant et laconique : le partenariat est une théorie de looser, de perdant. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que beaucoup de franchiseurs qui n'ont pas réussi prônent le partenariat. La théorie du Cidef ou de la Fédération du textile revient à transformer le concept de franchise en concept de chaîne volontaire.

Dans la franchise, le franchiseur est le suzerain et le franchisé est son vassal. Chacun est son propre seigneur, son propre patron, mais l'un d'eux, qui est le plus petit, reconnaît l'allégeance du plus gros, moyennant certains avantages. Si vous préférez, il y a la locomotive et les wagons.

Dans la guerre économique actuelle, il ne faut pas tergiverser. L'on est parfois obligé d'adopter un raisonnement un peu militaire. Les meilleurs gestionnaires du monde dans l'action, ce sont les militaires. Et leur force, c'est la discipline. Ce concept est le principe de base de la franchise, celui qui lui confère sa légitimité, son efficacité, parce qu'il lui procure l'atout de la rapidité. Discipline égale rapidité dans l'action.

Si vous avez les moyens de mener votre guerre vous-même, pas de problème : vous avez des salariés, un lien de subordination. Vous payez vos employés et s'ils ne sont pas contents, ils s'en vont. La discipline est automatiquement assurée. Mais si vous n'avez pas les moyens, que vous voulez aller aussi vite, arriver au même résultat avec l'argent des autres, donc en faisant de la franchise, il faut bien une discipline. Celle-ci doit être librement acceptée. D'où l'importance du contrat, qui réglemente et construit cette discipline.

C'est cela qui fait le succès des Manoukian, Alain Afflelou, des Jacadi, qui en cinq à huit ans ont ouvert plus de 300 boutiques.

L'efficacité de la franchise, c'est qu'il s'agit d'un système turbo d'expansion.

$$1 + 1 = 3$$

Chez vous, demain.

**UNE DEUXIÈME
ACTIVITÉ QUI
VOUS RAPPORTE
DAVANTAGE
que votre activité
principale**

**DÉVELOPPEZ
UN CONCEPT
DE PREMIÈRE
NÉCESSITÉ**

**En libre service
sur une surface
réduite (3,5 m²)
avec seulement
30 000 F d'apport
personnel.**

**Vous êtes commerçant,
investisseur
ou vous souhaitez
simplement optimiser
un placement**

**CONTACTEZ-NOUS
AU (1) 47 81 84 49**

**ou renvoyez ce bon
pour une documentation
complète à :**
FIRST L
226, rue Champignonnet
75018 Paris

Nom
Prénom
Adresse
.....
Téléph.

Vous occupez le terrain en un temps record, c'est une arme redoutable de conquête de marché avec des moyens limités et une possibilité exponentielle, mais dans la mesure où il y a cette gestion de la discipline. Prenez M-DAS : qui connaissait le pot d'échappement il y a dix ans ? Personne ! Aujourd'hui, Midas a verrouillé le marché.

Dans la franchise, la locomotive doit permettre aux franchisés, les wagons, de bien gagner leur vie. Et réciproquement. C'est ce que les américains appellent le "partenariat dans le profit".

Mais une fois que le franchisé gagne de l'argent, il doit respecter la discipline : l'image de marque, les standards de qualité, la politique globale du franchiseur, qui représente l'intérêt supérieur du réseau.

La théorie du CIDEF et des adaptés du partenariat, c'est le slogan : "un homme une voix". On supprime la locomotive, il n'y a plus que des wagons. Je ne critique pas le système en tant que tel. Mais il est statique, il se contente d'occuper le petit terrain acquis depuis longtemps. Ils font un, deux, trois adhérents par an, et on ne parlera jamais de leur marque. C'est le principe des chaînes volontaires.

Ce n'est plus un système de conquête. Tant que ce n'est pas une question de survie, on peut très bien adopter ce point de vue. Mais la concurrence fait que si l'on veut vivre, il faut se battre pour survivre. Il faut agir et réagir. Il faut adopter une stratégie de conquête. Et la notion de partenariat revient comme un discours fondamental.

Ceux qui n'ont pas réussi en franchise utilisent la notion de partenariat. C'est un terme flou destiné à masquer les échecs : "Ce n'est pas de ma faute, c'est le système qui est mauvais". Mais c'est en même temps un discours dangereux, car il tend à déstabiliser la discipline, et il a un côté séduisant, quand on connaît l'égalitarisme fonder des Français. Mais je ne vois pas comment le partenariat pourrait permettre à une entreprise qui, par exemple, vend des boutiques, de conquérir le marché comme une trainée de poudre.

ICF-FRANCHISE : Le contrat est capital en franchise. D'après vous, qu'est-ce qu'un bon contrat ?

O.G. : En effet, le contrat est la pierre angulaire du processus de franchise. Il donne, dans le temps, le rapport de force Franchiseur/Franchisé, en tant que

vices que le franchiseur propose d'apporter au franchisé : étude de marché, recherche de l'emplacement, assistance initiale et permanente... Détailler les services, c'est en évaluer le coût. Et si le franchiseur en est à calculer le coût, c'est un premier gage de sérieux. En contrepartie, les obligations du franchisé seront elles aussi détaillées : acceptation de la formation initiale et de l'assistance permanente, respect de l'image de marque, etc. Dans un bon contrat de franchise, les obligations des uns et des autres tiennent une place comparable.

L'astuce judiciaire pour le franchisé, c'est de gérer quotidiennement son contrat. Ayant un contrat détaillé, le franchiseur fera signer des bons de passage à chaque visite qu'il rendra à ses franchisés. Idem quand ceux-ci viennent recevoir une formation ou siège. Ainsi, devant un tribunal, aura-t-il des preuves et le franchisé ne pourra pas affirmer que "la formation était bidon". D'ailleurs, sachant les précautions prises par son franchiseur, le franchisé n'ira jamais l'attaquer sur de telles bases.

Vous savez, les franchisés en veulent toujours plus ! C'est humain. Un franchisé, commerçant indépendant, est programmé pour que, dès qu'un détail cloche, il en rende responsable le franchiseur. Cela prend une ampleur incroyable : dans le monde de la franchise, tout le monde braque le bazooka sur le franchiseur !

Il existe des réseaux qui ont réussi à sublimer ce problème et où les franchisés se contentent de leur sort. On vit là un équilibre. Mais ce n'est pas le cas pour tous et il existe des chaînes de franchise où les franchisés cherchent à déstabiliser le réseau !

C'est pourquoi je pense qu'un contrat doit gérer la discipline. Car autrement, à quoi servirait-il de mettre au point un produit, le tester, le vendre, pour qu'au bout de 100 franchisés, ceux-ci se regroupent contre vous et vous déborquent ? Vous avez été une école pour les autres. Il est juste que le franchiseur, puisse capitaliser son effort. Il s'agit en toute honnêteté, d'un retour équitable sur son investissement.

ICF-FRANCHISE : Quelles sont les clauses les plus délicates d'un contrat ?

O.G. : Le nombre de contrat illégaux est considérable. Dans les franchises de distribution, les 3/4 des contrats peuvent être annulés en justice. La raison essentielle est la clause de déter-

mination des prix. La Cour de Cassation l'a encore répété en janvier dernier à l'occasion de l'affaire Natalys : dans un contrat de franchise de distribution lorsqu'il y a un lien de fourniture, les prix doivent être déterminés, ceci pour protéger le franchisé contre d'éventuels abus.

La clause la plus contestée est la clause de non-concurrence. Cela en devient une tarte à la crème ! Mais elle est tout-à-fait légale, et vient d'ailleurs d'être confirmée par la juridiction européenne. Pour les nouveaux venus à la franchise en particulier, elle est tout à fait justifiée.

Il est vrai qu'en revanche une telle clause est difficilement applicable in extenso à des professionnels. Rodier, par exemple, ne peut imposer à quelqu'un qui était dans le textile avant de le rejoindre, une franchise, de ne plus exercer une fois le contrat rompu. Par contre, il sera légitime de lui interdire d'aller voir une chaîne directement concurrente.

ICF-FRANCHISE : En tant qu'initiateur des premiers états généraux du droit de la franchise, qu'attendez-vous

de cette manifestation ?

O.G. : Il y a un mur, dans le monde de la franchise, entre les spécialistes qui connaissent bien le phénomène, et la majorité silencieuse qui en ignore à peu près tout. Les Etats Généraux auront un premier rôle d'information. Notre ambition est de faire un Tour de France éducatif. Le but est de mettre en valeur la connaissance sur le terrain telle qu'elle résulte des diverses expériences, tant en province qu'à Paris. Et ensuite, de gérer cette connaissance pour en faire un outil scientifique au service de la communauté de la franchise.

Le climat passionnel actuel est dangereux. Les Etats Généraux doivent contribuer à passer du passif à l'objectif, au scientifique. Définir des règles issues de l'expérience, et que les partenaires devront respecter.

ICF-FRANCHISE : Alors, au bilan : la sortie de la franchise, bonne ou mauvaise ?

O.G. : Au bilan, il faut compter un salon très performant, des médias, dont le vôtre ; une école, avec l'Univer-

sité européenne de la Franchise à Colmar. Il y a une Fédération, et au total un monde très organisé qui représente près de 10% du commerce de détail...

Sur le plan européen, la technologie française de la franchise est leader, incontesté et incontestable : la franchise se porte bien !

Avec les Etats Généraux du Droit de la Franchise, dont la première journée se déroulera dans le cadre du salon de l'Avocat, nous allons avancer et approfondir la technologie de la franchise en particulier avec l'appui de la province. Au niveau Européen, l'Union Internationale des Avocats démarre un Tour d'Europe de la franchise, dont la première opération se déroulera le 15 octobre à Barcelone. Nous tenons à maintenir ce leadership français pour permettre aux PME françaises d'être conquérantes à l'horizon 92.

Nous sommes un peu les explorateurs qui préparons les passerelles et les autoroutes pour insuffler le dynamisme nécessaire aux PME.

Réussir. Il y a façon. Et façons.



Proposer des produits performants, prodigier des soins efficaces, conseiller des Clients exigeantes, revêt pour vous une importance capitale.

Vous épanouir dans le domaine de la beauté, bien à vous, n'est pas un rêve inaccessible. Pour réussir ce challenge, il y a "façon" et "façons".

Capitalisez avec SIMONE MAHLER, premier prestataire de services parmi toutes les enseignes de franchise d'instituts de beauté.

Nos atouts pour vous :

- Recherche d'un local.
- Etude de faisabilité :
- Etude de marché et de rentabilité.
- Constitution et défense de votre dossier financier.
- Passage de notre Architecte pour dessiner et agencer.
- Centre de Formation et de Recyclage.
- Publicité de lancement offerte.
- Soutien permanent :
- Commercial.
- Administratif.
- Juridique.

Les instituts de Beauté SIMONE MAHLER : votre réussite de toutes les façons.

Contact : J.P. Carreau, Simone MAHLER
106, quai des Châtreaux, 33000 Bordeaux - Tél. 56 39 37 65

Bon pour une documentation gratuite. Nom _____ Adresse _____

simone mahler®
LA BEAUTE DE TOUTES LES FAÇONS

Prenom _____ Tél. _____

Retournez ce bon à l'attention de J.P. CARREAU - SIMONE MAHLER - 106, quai des Châtreaux - 33000 Bordeaux - Tél. 56 39 37 65



LA REGLE DES TROIS/DEUX ENONCEE PAR MAITRE OLIVIER GAST

Selon Maître Gast, l'un des indices les plus sûrs pour différencier une franchise sérieuse d'une franchise douteuse est l'application de la règle des "trois/deux" : l'existence de trois unités pilotes sur deux ans d'activité. Sur ces trois pilotes, l'un doit se trouver à Paris, le deuxième dans une grande ville de province (Marseille, Lille, Toulouse...), le troisième dans une ville moyenne (Rouen, Tours, La Rochelle...). Les deux ans sont nécessaires pour être sûr que l'on n'a pas l'apparence de succès liée à l'attrait de la nouveauté : il est indispensable de prévoir une période de gestation assez longue.

ce rapport suzerain/vassal. Mais ce rapport de force évolue : il est favorable au franchiseur face à ses deux premiers franchisés, tandis que si les centaines de franchisés d'un réseau tel qu'Yves Rocher par exemple se coalisent contre le franchiseur, il n'est pas sûr que la chaîne de franchise y résiste. Paradoxalement, dans la franchise, c'est le franchiseur qui est, à terme, le pot de terre contre le pot de fer. Il faut donc que le contrat bétonne la discipline, c'est-à-dire la reproduction de l'image de marque, que celle-ci soit médiatisable, standard, facilement compréhensible dans l'esprit du consommateur.

Mais le contrat doit apporter au candidat la démonstration que son franchiseur est sérieux. Un mauvais contrat de franchise, c'est un contrat de dix pages dont la moitié réservée aux obligations du franchisé, avec en tout et pour tout trois lignes sur les obligations du franchiseur.

Un bon contrat comporte une trentaine de pages qui détaillent de manière extrêmement approfondie les ser-