

Entré en  
"franchise"  
comme on  
entre en  
religion,  
maître Olivier  
Gast est  
considéré  
comme le  
spécialiste  
français dans  
ce domaine.

JURIDIQUE

# Maître Olivier Gast, un croisé de la franchise



"La franchise, c'est la standardisation de l'image de marque."

Ses clients s'appellent Rodier, Manoukian, Caroline Rohmer, Gérard Pasquier, Marcelle Griffon, Philidar, Prouvost, dans le textile; et Free Time ou Flunch, dans l'alimentation. Point commun, ce sont tous des franchiseurs "poids lourds". Sa carte de visite est impressionnante: directeur d'un cabinet parisien qu'il a fondé avec son épouse, comportant une dizaine d'avocats spécialisés dans tous les problèmes du commerce moderne (droit de la concurrence, des marques, de la

franchise, des sociétés, de la fiscalité et procédure); ayant un bureau permanent à Bruxelles, spécialisé dans le droit européen de la concurrence, cofondateur de l'université européenne de la franchise de Colmar et vice-président de la commission "Défense et Promotion" de la Fédération française de la franchise. A 33 ans, maître Gast est un avocat comblé!

Un gabarit d'acteur, 1,90 m, et un chemin tracé à toute vitesse ne lui ont pas fait perdre le sens de l'humour. "Pour

un émigré (il est né à Toulon de parents alsaciens), je n'ai pas mal réussi, c'est vrai! Au début, ma jeunesse dans ce métier était un handicap, mais dans ce domaine 'neuf' (la franchise), ce serait plutôt un avantage." En 1981, tout frais émoulu de l'université, il effectue un stage d'un an chez un avocat américain, un des meilleurs spécialistes de la franchise.

## Définir une morale de la franchise

C'est là qu'il se familiarise avec le monde des affaires outre-Atlantique, qui n'a pas la réputation d'être particulièrement tendre. Rentré en France, il s'installe à Paris, boulevard Barbès dans un 30<sup>m</sup>. Il y reste un peu plus d'un an. "La franchise explosait! Je me suis trouvé au bon moment avec l'ambition de m'imposer comme un des leaders dans ce créneau. J'avais la chance d'avoir quelques années d'avance sur mes concurrents français qui ne savaient pas vraiment ce qu'était la franchise. Aux Etats-Unis, où je l'ai pratiquée, ils ont quinze ans d'avance sur nous dans ce domaine, au niveau des problèmes qui existent dans les rapports entre franchiseurs et franchisés."

En 1983, il trouve 300 m<sup>2</sup>, avenue Bugeaud, et s'installe au n° 1.

"Être le premier avocat de la franchise, installé au n° 1, cela faisait partie du challenge, tout comme avoir un cabinet dont la moyenne d'âge n'excède pas trente ans."

Depuis trois ans, il est passé à la vitesse supérieure, et a beaucoup investi dans un bureau à Bruxelles, en pleine expansion, car c'est dans cette ville que se règlent tous les problèmes de concurrence européenne.

Très peu d'avocats français ont compris qu'une grosse partie des enjeux de 1992 se situe là, à l'inverse des Anglais, Allemands ou Hollandais. Tout en traçant son chemin, Olivier Gast a quand même trouvé le temps de mettre sur pied un projet de loi pour "moraliser" la franchise, d'écrire un livre sur ce sujet (*Comment négocier une franchise?* aux Editions Usine Nouvelle) qui s'adresse aux candidats franchisés, et d'énoncer une règle de fonctionnement (dite règle des trois/deux) à l'usage des franchiseurs qui veulent développer un réseau. Une poly-

valence, on le voit, qui s'accommode fort bien de sa jeunesse. Des définitions de la franchise, maître Gast peut en aligner à la pelle. Avec la sûreté un peu confondante qu'ont parfois les jeunes spécialistes. Le principe de base selon lui est la standardisation.

## Standardiser l'image de marque

"La franchise, c'est une standardisation de l'image de marque. C'est industrialiser les boutiques." Ou encore "La franchise, c'est le même processus que la fabrication standardisée, appliquée au commerce de détail." Pour lapidaires que soient ces formules, elles n'en reflètent pas moins des idées exactes synthétisées dans sa fameuse règle des trois/deux: "Vous avez l'idée de commercialisation d'une image de marque et d'un produit, vous la créez, vous la réalisez sur des pilotes... le pari, c'est de se dire si je crée le même environnement que là où j'ai réussi, je dois réussir." C'est pourquoi l'expérience doit obligatoirement commencer par trois boutiques (Paris, grande et moyenne ville de province), pendant un minimum de deux ans. "A partir de là, vous pouvez mettre en place le processus industriel de reproduction rapide de boutiques à l'identique sous forme de chaîne..." C'est ce qu'il définit comme la franchise-turbo, le premier stade de développement, l'accélérateur. Selon lui, cet aspect "intellectuel" de départ requiert un investissement minimum de 1,5 million de francs.

"Évidemment le coût de l'étape suivante sera différent si vous avez trois ou vingt pilotes."

## Une nécessaire spécialisation

L'autre idée clé est celle de la spécialisation à outrance. "Midas en est l'exemple type, en quelques années, il a conquis le marché du pot d'échappement qui était entre les mains des garagistes." Cela va de pair avec la captation d'un marché, et passe par "un paradoxe intellectuel: faire de gens indépendants des gens disciplinés, ce qui est génial parce que ce n'est pas vous qui réalisez l'investissement."

Maître Gast définit les rapports entre franchiseurs et franchisés, comme des rapports de suzerains à vassaux, avec des obligations bien définies de part et d'autre. C'est à travers un réseau discipliné que le franchiseur "acquiert l'image de marque, maîtrise la connaissance, et la communication".

Car pour ce battant, aucune entreprise à l'avenir ne pourra se passer de la connaissance immédiate du marché local. "C'est un principe que les hyper comme Carrefour ont très bien compris. Chez eux, ce sont les chefs de rayon qui sont les vrais patrons, et qui analysent toutes les semaines les tendances de consommation. C'est pourquoi la franchise fait si peur aux hyper."

## La survie passe par une politique d'enseignement

Des idées à la pelle, et des formules à l'emporte-pièce. Sur la concurrence européenne? "Le Concorde, c'est terminé. Il faut vendre des Airbus. Ne plus se dire en face de la concurrence internationale, parce que c'est français, c'est beau, parce que c'est beau, ça va marcher!" Sur la compétitivité? "Si vous voulez survivre, la meilleure protection de votre idée, de votre avance concurrentielle, c'est la politique d'enseignement." Une fois ce processus maîtrisé, l'accès aux grands médias, grâce aux redevances, permet de vérouiller le système. L'entreprise est achevée, et le consommateur peut se reconnaître à travers les mêmes gammes, les mêmes prix, la même image de marque, la même communication.

Bardé de ces certitudes, Olivier Gast prévoit un développement foudroyant de la franchise: "exponentiel"! Les premiers candidats se recrutent parmi les multi-marques, les réseaux verticaux vont remplacer la profusion des concurrents horizontaux. Cela va dans le sens de la discipline et de l'ouverture du marché. Cela permet à la créativité de s'exprimer, malgré l'uniformisation des lieux de vente, et de réaliser de substantielles économies d'échelle... La preuve en est "la réelle conquête de tous les centres villes par les franchisés". Un des effets de ce mouvement sera de redonner vie "à la culture d'entreprise, et de favoriser l'expression de tous les styles de vie".

On ne saura être plus optimiste. ■



# FRANCHISE 1989

## "l'année de tous les dangers"

(Une interview exclusive de Maître Olivier GAST)\*

**Franchise Magazine :** Cher Maître, nous voilà une nouvelle fois réunis à l'occasion du Salon International de la Franchise, qui est l'occasion annuelle de faire le point sur cette technique toujours en plein boom en France, qu'est la franchise. La franchise est-elle toujours prospère ?

**Olivier Gast :** Plus que jamais, puisque non-seulement la franchise continue à être un modèle d'expansion pour les petites et moyennes entreprises, mais en plus, à cause du marché unique de 1992, la franchise devient une arme stratégique au service des grandes firmes qui, dans une politique de diversification, cherchent à reconquérir des parts de marché intérieure de façon à endiguer les invasions futures. En tout état de cause, la franchise continue de faire tâche d'huile dans tous les secteurs d'activité possibles et imaginables. Je pense donc qu'il y a de quoi être extrêmement optimiste sur cette technique juridique.

**F.M. :** Vous venez de publier aux Editions Jupiter, votre quatrième ouvrage sur la franchise : "Les procédures Européennes du droit de la concurrence et de la franchise". Quel en est le contenu ?

**O.G. :** Ce qui m'intéresse aujourd'hui, c'est la dimension européenne, c'est l'espace européen, c'est notre espoir, c'est l'avenir de toute notre génération; nous avons là un grand idéal et nous devons nous préparer à le construire. Aujourd'hui, à notre niveau, nous pouvons

d'ores et déjà affirmer que le droit européen de la concurrence est un droit supranational. Toute l'affaire PRONUPTIA en est un bel exemple et le règlement d'exemption des accords de franchise, qui est entré en application le 1er Février 1989, non seulement a donné ses titres de noblesse à la franchise, mais constitue maintenant un véritable droit européen de la franchise. L'ouvrage que j'ai publié, commente dans le détail ce règlement d'exemption dont toutes les clauses et tous les articles ne sont pas forcément d'une clarté limpide, de façon à permettre aux avocats, aux consultants et aux entrepreneurs, ainsi qu'aux franchiseurs de s'y retrouver et de comprendre un peu plus clairement quels sont les tenants et les aboutissants du droit européen. Nous avons pris comme exemple et comme prétexte le contrat de franchise que nous considérons comme le contrat le plus sophistiqué aujourd'hui dans le domaine de la distribution. Parce que "qui peut le plus, peut le moins". Ainsi, cette approche, et c'est la deuxième partie de l'ouvrage, permet à tout franchiseur de comprendre un peu mieux les procédures techniques et pratiques des notifications, des demandes d'exemptions individuelles, des demandes d'attestation négative, des procédures de non-opposition etc... qui permettent à un contrat dont certaines clauses sont "grises" de se retrouver "blanches" devant la commission de la concurrence (DG4) à Bruxelles. La plupart des contrats de franchise doivent se mettre en conformité avec le droit européen.

Voilà en quelques mots, les deux points et les deux grandes idées de cet ouvrage, étant entendu que c'est la première fois dans tous les pays de la CEE, qu'un

ouvrage de "procédurier" est publié pour permettre à tous les conseils de mieux envisager et de ne plus concevoir le droit européen comme un droit mystifié, lointain, inaccessible, mais un droit qui est à la portée de n'importe quel praticien d'abord français, et qui peut transformer rapidement n'importe quel entrepreneur, Franchiseur français ou européen, en victime du droit européen. On ne peut aujourd'hui l'ignorer. Mieux vaut, comme je le dis souvent, anticiper le phénomène Europe que le subir.

**F.M. :** On parle d'OPA, de raider, l'Europe n'est-elle pas prétexte pour les spéculateurs mondiaux de s'acharner sur nos grandes entreprises, ne pensez-vous pas qu'il y a aussi des risques pour que certains grands réseaux de franchise français se retrouvent ainsi rachetés ?

**O.G. :** Tout à fait, je pense d'ailleurs qu'aujourd'hui, d'une manière un peu plus générale, la France se retrouve dans la même situation où elle se trouvait à l'époque de Louis XI ou d'Henri IV ou de la Révolution Française. Alors qu'à l'époque c'était évidemment politique, nous vivons la même chose à un niveau purement économique, sectoriel et disons vertical. Mais nous sommes encerclés. Parce que la France a toujours été l'épicentre de l'Europe, écartelée par deux tendances : la tendance latine et les tendances du Nord. Aussi, quand se produit un bouleversement au niveau Européen, l'épicentre, la France, est en position de digestion. Il faut que nous absorbions tout d'abord les tendances diverses, que nous les digérons, pour ensuite repartir vers un processus de rayonnement. Cela a été le cas avec Louis XI, la France a rayonné, Henri IV, la France a rayonné, et après la Révolution Française, Napoléon a également rayonné. Je pense qu'au sein des entreprises françaises actuellement, chaque état major en a conscience et est en état de choc, chaque état major de chaque entreprise française qui se trouve dans un secteur d'activité particulier se sent piégé, encerclé et par conséquent, toute leur stratégie est d'absorber les influences du Nord et du Sud et d'essayer ensuite, non-seulement de les endiguer, mais de les retourner en leur faveur. Les dix prochaines années jusqu'à l'an 2000 seront pour beaucoup d'entreprises françaises et notamment les franchiseurs, des moments extrêmement difficiles, pénibles, et il y aura de considérables troubles de toutes sortes avant que les dites entreprises, ayant absorbé ce creux de vague, puissent repartir à la conquête. Le risque imminent actuel se trouve en Angleterre, car la place de Londres est une place financière extrêmement puissante. On voit d'ailleurs que beaucoup de rachats de sociétés sont effectués par les Anglais, qui sont davantage des financiers. Ils attendent que nos réseaux soient plus performants et qu'ils rachètent. Ce qui est dangereux et ce qu'il faut dénoncer -en étant attentifs à ce processus- c'est que, derrière la place anglaise, derrière nos partenaires anglais,

derrière le marché financier de Londres, il y a le capital américain bien entendu.

**F.M. :** A lire la presse, il semblerait que la franchise apparaisse essentiellement comme un système juridique : règlement européen; à présent le projet de loi-cadre sur le commerce déposé par le Ministre du Commerce et de l'Artisanat, Monsieur Doubin, et qui prévoit entre autres une réglementation sur la franchise...

**O.G. :** Oui, la franchise est essentiellement un système juridique, puisque la franchise se caractérise par des rapports et un lien continu de partenariat à long terme entre deux entrepreneurs, le franchiseur et le franchisé. Le contrat de franchise est donc la pierre angulaire du système; il est donc logique que depuis ces dix dernières années, l'élément le plus important et qui a fait le plus parler de lui ait été l'élément juridique, avec effectivement le droit européen et maintenant avec, éventuellement, la loi française qui risque de réglementer la franchise.

**F.M. :** En 1981, dans la première édition de votre ouvrage "Comment négocier une franchise", aux Editions de l'Usine Nouvelle, vous aviez été le premier à inventer l'idée d'une loi préventive sur la franchise en France.

**O.G. :** Oui, parce que j'avais publié in extenso la traduction de la loi américaine qui avait été promulguée en 1979 sur la franchise et qui s'intitule "La full disclosure". D'ailleurs, dans notre ouvrage à la page 73 de la première édition, nous nous étions prononcé en faveur d'une loi sur la franchise, mais une loi préventive et allégée, afin que cette réglementation n'étouffe pas et ne gêne pas le développement harmonieux de la franchise en France.

**F.M. :** Je me rappelle que toutes vos interviews dans nos colonnes allaient dans le sens d'une nécessité, pour moraliser la franchise, d'une loi préventive et pas trop contraignante pour le franchiseur. Vous étiez le seul à l'époque à soutenir cette thèse, ce qui vous avait du reste valu votre départ en 1984 de la Fédération Française de la Franchise ?

**O.G. :** Oui, c'est un vieux combat solitaire et difficile que j'ai mené, mais ma satisfaction est grande aujourd'hui puisque le projet de la loi Doubin va dans le sens de mes idées et de mes propositions. Une loi préventive légère ne peut qu'être profitable aux franchiseurs et donc à la franchise, puisque cette loi rassurera le candidat franchisé. En tout état de cause, il était quasiment sûr que tôt ou tard le législateur interviendrait sur la franchise, il valait mieux tout de suite prendre les devants et influencer le législa-