

Maître Olivier Gast en toute franchise

Homme du secret professionnel mais aussi chercheur et technicien passionné du commerce associé, Olivier Gast, de par la profession qu'il exerce et les initiatives qu'il a prises, occupe une position de pointe dans le monde de la franchise. Après cinq ans de collaboration fructueuse avec notre magazine, il était intéressant de l'inviter à faire le point sur l'état de la franchise et de ses réseaux.



Franchise Magazine: Maître Olivier Gast, où en est la franchise ?

Maître Olivier Gast: Aujourd'hui, en 1987, la franchise va être considérée beaucoup plus comme un produit financier. En effet, jusqu'à présent, elle était uniquement considérée comme un système de distribution. La franchise n'est pas véritablement un système de distribution ou, si elle l'est, ce n'est que très accessoirement. C'est d'abord un produit financier. C'est un phénomène universel: les Etats-Unis, le Canada, le Japon, maintenant l'Australie, avec une loi qui est en train d'être votée devant le Parlement australien pour légiférer la franchise à partir de l'exemple de la FTC (Full disclosure américaine).

La franchise, dans ces pays très développés, est considérée comme un produit financier, c'est-à-dire au même titre que, par exemple, la COB (Commission des Opérations de Bourse), réglemente les sociétés qui veulent faire appel à l'épargne publique. Eh bien, dans ces pays là, la franchise se trouve

réglementée préventivement avant la signature d'un contrat de franchise, et les franchiseurs sont donc obligés de montrer "patte blanche" avant de procéder au recrutement. En plus, et c'est cela qui est important, c'est l'arrêt Pronuptia qui a un peu recentré la doctrine française. En effet, l'arrêt Pronuptia dans sa définition dit que la franchise: «plus qu'un mode de distribution, c'est une manière d'exploiter financièrement un ensemble de connaissances».

Je crois que cette année 1987 va être l'année de la franchise comme produit financier et c'est pour cela que j'ai organisé, avec l'Université Européenne de la Franchise et les Banques Populaires, une journée qui s'est intitulée "Osez la franchise", le 10 mars dernier, à l'Hôtel Hilton à Paris, sur le thème du financement de la franchise. C'était une "première" car, en effet, c'était la première fois qu'une journée complète fut consacrée à l'approche financière de la franchise.

J'espère, en définitive, par cette journée et par ce discours que nous allons maintenir tout au long de l'année, couper court à toutes les passions et à toutes les contradictions que fait naître le projet de norme Afnor, qui met trop l'accent sur l'aspect contractuel de la franchise. Il faut mettre en avant, et au premier rang, l'aspect financier de la franchise. J'espère que la rigueur financière calmera un peu les esprits.

F.M.: Qu'entendez-vous par contrainte financière ?

O.G.: Seule la quasi-certitude d'accéder à une rentabilité de ses investissements, supérieure à celle obtenue par la moyenne des investisseurs du secteur, peut conduire d'abord le candidat franchiseur, puis le candidat franchisé, à envisager le projet de franchise.

Le franchiseur doit s'assurer que son potentiel raisonnable d'ouvertures est suffisant pour assurer la rentabilité de ses investissements de création du réseau et la rémunération des services courants apportés à la chaîne, dans le respect des contraintes financières du franchisé... Le franchisé doit pouvoir approcher le paiement des royalties et du droit d'entrée en terme de surentabilité et non simplement de services rendus.

F.M.: Que pensez-vous du projet de norme Afnor ?

O.G.: Ce qui est choquant, dans le projet de norme Afnor, c'est d'abord sa structure. Il est en effet choquant qu'une norme prétende se substituer au législateur. Pour moi, qui suis juriste, seul le Parlement est habilité à réglementer la franchise. En aucun cas, ce ne peut être une association comme celle de la norme Afnor.

D'autre part, je pense que ce projet ►

Maître Olivier Gast en toute franchise

(suite de la page 51)

est allé dans des directions qui, sur le plan doctrinal, étaient fausses. D'ailleurs, l'ensemble des auteurs de ce projet de norme tentent d'expliquer leur philosophie en prenant axe sur le fait que la franchise est un système de distribution et qu'ils allaient en conséquence réglementer le contrat de franchise lui-même. Ils ne purent éviter les pièges de la contradiction.

En effet, puisque la franchise est un système de distribution, et qu'il fallait réglementer le contrat de franchise, comment réglementer ce contrat sans avoir à appréhender tous ses aspects juridiques et éviter ainsi une tâche colossale? L'issue par laquelle les auteurs du projet de norme ont cru pouvoir s'échapper était de procéder à une analyse du contrat de franchise qui élude certaines difficultés inhérentes aux relations franchiseur/franchisé et, en revanche, saisir des situations non-spécifiques à la franchise. Il est certain que s'ils avaient considéré la franchise comme un produit financier, ils auraient pu, sereinement, définir les dangers de la franchise et, suivant les exemples américains, calquer le projet de norme sur une protection préventive du candidat franchisé. N'est-ce pas là que se trouve véritablement le point faible de la franchise: tromper un candidat franchisé par un discours trop souvent idyllique? Vouloir réglementer le contrat, en tant que tel, est à mon avis une erreur.

Je pense qu'il est normal que, dans ces conditions, ce projet de norme, tel qu'il a été rédigé, ne voit jamais le jour.

F.M. : *La Fédération Française de la Franchise a récemment mis en place les juniors-franchises. Qu'en pensez-vous?*

O.G. : Je pense que la politique du président Jean Bréville est excellente. Il essaie de gérer un juste équilibre et ceci dans l'intérêt supérieur de la franchise en France. Vous savez, il n'y a pas trente-six politiques possibles. Ou la Fédération suit une politique très sélective et devient donc nécessairement moins représentative du monde de la franchise, ou elle est moins sélective et devient plus représentative mais forcément moins authentique dans sa fonction de "police" professionnelle.

Je pense que, comme aux Etats-Unis, l'unique politique est d'être moins sélectif et de ne plus vouloir, à tout prix, avoir l'image de marque de "police" d'un code de déontologie. Il faut laisser la loi jouer son rôle si besoin est. La Fédération se recentrant sur la défense de ses membres (les franchiseurs) est je pense une bonne politique car les franchiseurs ont absolument besoin de défendre leur fonds de commerce d'une manière collective. Une Fédération, comme tout organisme professionnel, est là pour défendre l'intérêt de ses

membres. J'ajouterai que la FFF aura mené un combat contre le rapprochement auquel on assiste parfois sur le terrain entre des groupements de franchisés et d'autres fédérations du commerce associé. En conséquence, la FFF va devoir rassembler les énergies et galvaniser "ses troupes". Par ailleurs, il me paraît fondamental que les responsables de la FFF soient issus de chaînes exemplaires.

F.M. : *De récents remaniements ont été effectués dans le Code de déontologie de la FFF. Des annexes visent à une meilleure information des candidats franchisés. Qu'en pensez-vous?*

O.G. : Oui, c'est exact. Je tiens à leur préciser que c'est nous qui avons introduit la loi américaine en France, par une traduction qui a été publiée dans mon ouvrage "Comment négocier une franchise", aux éditions de "L'Usine Nouvelle" de 1981 (dans sa première édition).

Effectivement, j'ai toujours soutenu que c'était avant la signature du contrat de franchise que le candidat franchisé était vulnérable. C'est donc ce moment précis qu'il faut prendre en compte si l'on veut aller vers une réglementation

F.M. : *Récemment, nous avons communiqué, dans l'un de nos derniers numéros, la constitution et la création de l'association des anciens élèves de l'Institut de Promotion de la Franchise. L'IPF semble être une affaire qui tourne*

O.G. : En effet, la première promotion des élèves, sortant de l'IPF, qui est une émanation de l'Université Européenne de la Franchise à Colmar, a décidé de créer une association pour défendre ses anciens élèves, notamment au niveau du marché de l'emploi mais aussi en tant que participants et acteurs dynamiques qui contribuent à l'évolution du phénomène de la franchise en Europe.

Quand nous avons créé l'UEF en 1983, cette initiative était unique au monde. Je pense, d'une manière générale, qu'une idée originale est, tôt ou tard, copiée. C'est normal. Pourtant, il n'est pas évident du tout qu'un troisième cycle ou un doctorat de la franchise corresponde à la demande du marché... Je ne pense pas que les franchiseurs aient besoin de docteurs en droit pour gérer leurs réseaux...

F.M. : *Récemment, dans les milieux de la franchise, on a beaucoup fait cas des regroupements de franchisés. Quel est votre point de vue sur cette question?*

O.G. : Si l'on regarde l'expérience aux USA, on se rend compte que ce qui se passe chez nous est une évolution classique. Comme je l'ai souvent dit, la franchise est trop sophistiquée, trop complexe pour ne pas créer des vagues



et des oppositions, des critiques. Cependant, le problème de ces regroupements est que leurs conseillers sont des gens qui se seront, à mon avis, "trompés de guerre" et qui reflètent une méconnaissance du discours du franchising.

Ils en sont encore à confondre concession et franchise et tentent d'adapter à la franchise les discours tenus jadis pour défendre les concessionnaires "ô tempora, ô mores". Mais ces gens là peuvent faire du mal à la franchise et je conseille donc, au monde de la franchise et au milieu professionnel, de veiller et d'être extrêmement vigilants. Ceci dit, je pense que ces groupements sont, de toute façon, une nécessité dans le monde de la franchise. Ce qui ne m'empêche pas de trouver l'évolution actuelle très suspecte. Sur le terrain, quelle que soit l'action des représentants de groupements de franchisés on peut constater qu'ils ont tendance à tenir le discours de la chaîne volontaire ou du commerce associé, et que cela abouti parfois à une véritable déstabilisation des réseaux.

Dire à des franchisés de ne plus payer leurs royalties, et de transformer la chaîne de franchise en chaîne volontaire peut, dans certains cas, constituer un discours puissant. Ceci me paraît extrêmement dangereux. A tel point que, si les franchiseurs veulent défendre leurs "fonds de commerce", la FFF devra prendre des positions claires pour empêcher que de tels regroupements ne se trouvent légitimés par d'autres fédérations.

Faisons un peu de "franchise fiction". Imaginez qu'une fédération de chaînes volontaires et de franchise agisse de connivence avec une association de franchisés. Imaginez que cette dernière profite du moment (toujours difficile pour un franchiseur) où une chaîne atteint son cinquantième ou soixantième franchisé, pour s'y infiltrer. Cette association va déstabiliser le réseau en convainquant les franchisés de se transformer en chaîne volontaire ou structure assimilée. Tout naturellement, ce réseau, devenu chaîne volontaire, adhérera à cette fédération de chaînes volontaires et... de franchise. Or, la réalité peut parfois dépasser la fiction. Moi je dis, attention ! Il peut y avoir là un grave danger pour le monde de la franchise.

Vous voyez, rien n'a changé ! Il pourrait s'agir, là encore, d'un combat entre les anciens (chaîne volontaire et commerce associé) et les modernes (franchiseurs).

F.M. : *Y aurait-il des solutions juridiques pour empêcher cette déstabilisation des réseaux que vous dépeignez ?*

O.G. : Oui, nous avons mis en place des clauses dans nos contrats de fran-

chise qui gêneront considérablement toute tentative de déstabilisation. De plus, les tribunaux français ont tendance, à l'heure actuelle, à sanctionner les "agents déstabilisateurs".

F.M. : *Maître Olivier Gast, où en êtes-vous aujourd'hui, et comment situez-vous votre action ?*

O.G. : Je crois que mon image de marque est claire. Je suis le défenseur des PME et donc des franchiseurs, mais je défends surtout les bons franchiseurs. Par exemple, un franchiseur qui viendrait nous voir sans avoir respecté la règle des "trois-deux" ne serait pas accepté dans notre cabinet. De même, nous évitons, sauf cas exceptionnels, de défendre des franchisés contre un franchiseur, membre de la Fédération Française de la Franchise. Mais nous avons plutôt un discours de spécialistes de réseau et d'experts en développement de PME ou de PMI.

C'est un peu, en quelque sorte, une histoire sentimentale. Nous sommes très proche du franchiseur, nous l'admirons et lui sommes dévoués. En conséquence, nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour l'aider et pour favoriser son expansion, tant au niveau d'un réseau proprement dit, qu'au niveau de nos recherches scientifiques dans le domaine de la franchise.

F.M. : *Avez-vous d'autres domaines de compétence ?*

O.G. : Oui, au sein de notre cabinet nous faisons beaucoup de rapprochement d'entreprises, de reprise d'entreprises et de LMBO (Leverage Management By Out). Nous faisons aussi beaucoup de contrats de sponsoring ; nous défendons, par exemple, les architectes Dormion et Goidin, qui sont les "inventeurs" de la pyramide Keops et notamment de ses secrets qui demeurent encore aujourd'hui un mystère. Toute la presse en parle en ce moment, à cause précisément de la concurrence japonaise. Ces architectes cherchent des sponsors pour financer leur prochaine expédition historique.

F.M. : *La franchise est de plus en plus médiatisée et devient même un système de communication à part entière. Quelles réflexions vous inspire cette évolution ?*

O.G. : Il y a deux théories qui s'opposent. Vous pouvez vous servir d'une structure professionnelle pour avoir accès aux médias et faire connaître indirectement votre firme. Mais on peut aussi, à l'instar de Mac'Donald ou Benetton par exemple, ne pas être intégrés au sein d'une quelconque Fédération, refuser toute invitation à des conférences, et ne jamais vouloir parler en public. Leur théorie est la suivante : plus les affaires marchent pour eux et



Maître Olivier Gast en toute franchise

(suite de la page 55)



plus ils sont connus; plus le succès s'accélère et moins ils ont intérêt à transférer leur savoir-faire de près ou de loin, par exemple au sein d'une Fédération ou lors de conférences, etc., ils gèrent donc plus la confidentialité, le secret. Aux yeux du public, la marque, à elle seule, devient synonyme de succès, de réussite assurée, et cette attitude crée un engouement, un phénomène de mode qui contribue alors à l'accélération des demandes de franchise. Les candidats franchisés se bousculent alors aux portes du franchiseur pour payer leur droit d'entrée et signer des contrats... Ils ont enfin accès à toutes

les clés de la réussite, si jalousement gardées par le franchiseur.

De surcroît, en matière de communication, certains franchiseurs se font plaisir parce que les médias parlent d'eux, ce qui est souvent, à mon sens, une grossière erreur, voire même un terrible piège. En effet, il ne faut pas confondre la publicité des produits (la seule efficace pour le réseau) et le vedettariat qui, tous comptes faits, ne profite ni au franchiseur, ni au réseau, mais surtout aux médias eux-mêmes.

**Propos recueillis par
Patrick FONT**