

# LA GESTION DES DETAILS

par Me Olivier Gast  
Avocat à la Cour de Paris  
Spécialiste de la franchise

Pour la petite et moyenne entreprise qui dispose d'un bon produit, d'une bonne enseigne, d'une image de marque, la franchise représente une technique de développement qui permet, avec des moyens limités, de conquérir rapidement un marché. De son côté, le franchisé a la sécurité de devenir membre d'une chaîne performante : on lui a vendu un succès. La franchise est en quelque sorte, du marketing d'image de marque.

Cette forme de partenariat dans le profit suppose un certain nombre de règles dont le non-respect peut entraîner un certain nombre de conflits. J'ai pour ma part, observé cette année, une augmentation d'environ 15 % des litiges que j'ai eu à traiter. C'est que la franchise repose sur un principe : l'hyper-spécialisation, que ne possèdent a priori pas toujours le franchiseur restaurateur ou hôtelier.

Pour réussir sa franchise, le candidat franchise doit s'entourer au préalable d'avocats d'affaires et d'experts comptables susceptibles de faire rempart tant sur le plan du contrat que sur celui des comptes prévisionnels. Car si le franchisé mal informé a misé sur le « mauvais cheval », il risque de perdre de l'argent. D'un autre côté, il arrive qu'un franchiseur regrette amèrement la confiance qu'il a trop naïvement placée en un franchisé peu scrupuleux.

On connaît la règle essentielle des « trois-deux » qui commande au candidat franchisé de ne jamais signer un contrat avant d'avoir vérifié que le franchiseur avait ouvert au moins trois unités de deux ans sur des marchés divers. En France, on peut distinguer trois marchés : Paris et Ile-de-France, les grandes villes comme Marseille, Lyon, Lille... et les petites et moyennes villes (100 000 habitants). Le franchiseur commettrait une erreur monumentale en décidant de recruter un franchisé sur un marché qu'il n'a pas lui-même testé.

Le franchiseur ne peut gagner de l'argent que si le franchisé en gagne. Ce qui implique que le concept soit standardisable. S'il ne l'est pas, le franchiseur perd son temps, il crée de l'auto-concurrence et s'expose à des difficultés qui ne se résoudront que devant les tribunaux. S'il l'est, le franchiseur peut élaborer ce qu'on appelle « le package » : il rédige son manuel opératoire, conçoit son argumentaire et établit le contrat. Ces trois éléments vont lui permettre de formaliser et de transmettre son savoir-faire au franchisé. Car la franchise est une licence de marque, noyau central et seul protégeable par la loi autour duquel gravitent dans une sorte de « nébuleuse », d'autres concepts plus flous sur le plan juridique, tels que le savoir-faire qui n'est pas protégeable par la loi, mais par le contrat. Cette disposition impose la plus grande prudence au franchiseur qui doit impérativement se prémunir sur



Maître Olivier Gast

le plan contractuel et précontractuel contre d'éventuels « sous-marins », et se garder de créer une école à auto-concurrence où il formera des gens qui réussiront, mais sans lui !!!

Le manuel opératoire représente la compilation pédagogique de tous les éléments du savoir-faire du franchiseur qui vont permettre au franchisé de se montrer rapidement opération-

nel. Phase cruciale où le chef d'entreprise capable de « créer de l'argent » par réflexe va devoir apprendre aux autres à réussir.

Le franchiseur ne doit en aucun cas laisser à un tiers le soin d'écrire son manuel. C'est en le rédigeant lui-même qu'il va se remettre en cause, découvrir les problèmes pratiques qu'il avait résolus par intuition et qui doivent désormais l'être sur un plan standardisable et industriel. Le manuel ne dispense pas de la formation initiale et pratique préalable à toute action sur le terrain.

Au manuel, s'ajoute l'argumentaire par lequel le franchiseur va vendre sa franchise. Il raconte son passé, son concept, ses comptes d'exploitation... Etape délicate où il s'agit de ne pas trop en dire tout en en disant suffisamment pour convaincre. Il conviendra d'y joindre un questionnaire très précis qui portera sur le passé familial, professionnel, économique, financier... du franchisé. C'est à ce stade que le franchiseur doit commencer à prévoir la protection juridique de son savoir-faire : signature de conventions de secret avec clause préalable, protocole d'accord qui régleme la vie précontractuelle.

Vient enfin le contrat, pierre angulaire de l'édifice, qui condense et synthétise le manuel opératoire. C'est au candidat franchisé qu'il appartient alors de gratter l'éventuel « vernis » que peut recouvrir un semblant de contrat dont le plumage ne correspondra pas au ramage. Il doit tout vérifier : les comptes, la règle des 3/2 (1), les pilotes, la structure. Il ira voir les franchisés existants et saura immédiatement si ce qu'on lui a vanté correspond bien à la réalité.

De son côté, le franchiseur se souciera de tout prévoir dans le contrat. Cette prudence n'est guère conforme à l'esprit des

(1) N.D.L.R. : Règle créée et mise au point par Me Gast en 1981.