

LA FRANCHISE DEVIENT METIER DE HAUTE PRECISION

Déjà secouée depuis deux ans, la franchise ne pouvait pas passer à côté de la crise. Cette année, plus que l'an dernier, elle marque le pas, notamment sur les marchés textiles : c'est le principal enseignement du Guide du *Journal du Textile*, qui fait le point une fois par an sur les enseignes et leur développement. En 1991, ce tassement était masqué par la montée du partenariat. Il n'en est plus question en 1992. Même le nombre de succursales pilotées par les chaînes recule.

Cette morosité rejaillit sur le Salon de la Franchise qui apparaît, après une édition 1991 passablement terne, en net retrait par rapport à sa grandeur passée, mais aussi par rapport aux ambitions de son organisateur, *Blenheim*, et de son parrain, la Fédération française de la franchise. Est-ce à dire que la formule est au point mort ? Les franchiseurs n'en arrivent pas tous à cette conclusion. Mais ils admettent généralement que tout est plus difficile, et notamment la recherche des franchisés. Celle-ci les oblige souvent à ouvrir au moins une succursale par

région, pour attirer ensuite des candidats.

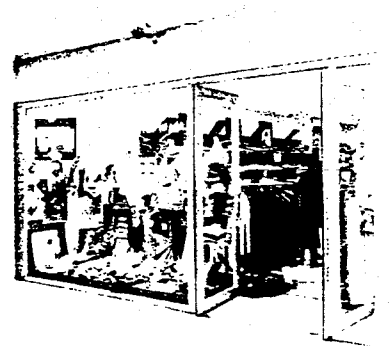
Il est vrai aussi que le développement fulgurant de la franchise depuis une dizaine d'années a conduit à une certaine saturation dans plusieurs grandes villes ou grands centres commerciaux. Ce n'est pas pour rien que nombre de franchises, comme nombre de succursales d'ailleurs, s'intéressent aujourd'hui de près aux villes moyennes. L'exemple de Chartres est à cet égard significatif : on trouve dans le paisible chef-lieu d'Eure-et-Loir une liste d'enseignes nationales digne d'une quasi grande ville. L'évolution exige en tout cas de tous, franchi-

seurs et franchisés, un professionnalisme croissant, à toutes les étapes de la vie des chaînes, de la rédaction de la « bible » et du contrat jusqu'à la formation des équipes de vente. Une fonction déterminante que systématise par exemple le groupe *André* dans ses chaînes de chaussures, et sans doute demain dans celles de vêtements.

M^e Olivier Gast, avocat spécialiste de la franchise, analyse ainsi pour le *Journal du Textile* deux jugements récents qui vont dans le sens d'une plus grande rigueur. Et souligne la nécessité d'en tenir compte dans la rédaction des documents contractuels... et dans leur lecture, si l'on est futur franchisé. Le débat est ouvert entre ce spécialiste et un praticien comme Alain Clarté, patron de *Diane Dalis*, opposé à trop de juridisme. Il est vrai que celui-ci a passé la dernière année à beaucoup ouvrir : chose rare parmi les franchiseurs textiles.

Le professionnalisme passe aussi dans les entreprises par un homme-clé, sorte d'interface entre le franchiseur et les franchisés : le directeur de réseau. Plusieurs se sont confiés dans ce numéro sur leur profil, la manière dont ils voient évoluer leur métier. Et leurs doutes. Parmi eux, Anna Azouze, directrice du réseau *Charles Dexter*, a le mot juste pour la période que traversent les réseaux : surtout ne pas être des « mercenaires » de la franchise.

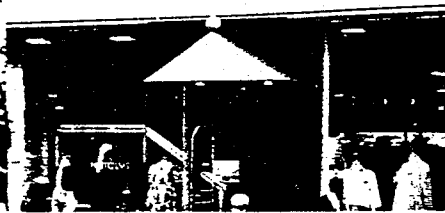
Jean-Paul LEROY ●



Les écarts se creusent

Après un essor fulgurant durant les années 80, la franchise marque un temps d'arrêt depuis deux ans. En 1991, le nombre d'enseignes cessait, pour la première fois, de croître. Cette année c'est celui des franchisés qui s'effrite. Cette phase nouvelle produit un effet très sélectif sur les enseignes et leurs affiliés : l'écart se creuse entre ceux qui savent maîtriser tous les aspects de ce métier devenu complexe — positionnement de l'offre, financement, détection des bons emplacements, informatisation, logistique, animation — et les autres.

N-A-T-A-L-Y-S



WARD PASQUIER



GERER UNE FRANCHISE EXIGE DE SOLIDES STRUCTURES

Conséquence de la déprime des marchés textiles : sans structures très solides il est devenu difficile de développer un...

UNE BONNE FRANCHISE COMMENCE PAR UNE BONNE REGLE DU JEU

Auteur du «*Guide pratique de la Loi Doubin*», spécialiste de la franchise, M^r Olivier Gast expose ici son analyse de l'évolution des données juridiques qui conditionnent le développement de celle-ci. Il le fait à la fois à la lumière de la jurisprudence récente et des dernières obligations légales en matière de documents contractuels.

MIEUX vaut prévenir que guérir. En matière juridique comme ailleurs. Tel est le credo que doit adopter aujourd'hui tout détenteur d'une enseigne avant de se lancer dans la franchise, la concession ou le partenariat. Si les contraintes ne sont pas les mêmes pour chacune des formules, et même si beaucoup pensent encore que le partenariat permet d'éviter certaines contraintes d'ordre juridique notam-

ment, ils se trompent. L'évolution récente du droit en la matière — tant du fait de la fameuse loi Doubin que d'une jurisprudence qui s'est étoffée avec les arrêts *Phildar* — réclame en effet de la rigueur. Des deux côtés de la barrière. Côté franchiseur pour l'élaboration des documents précontractuels, bibles (ou manuels opératoires) et les contrats eux-mêmes. Mais également côté franchisés : ceux-ci ne doivent pas se contenter de signer, mais ils doivent lire très attentivement ces documents avant de s'engager.

L'arrêt *Phildar*, de par la nature multiple des attaques des franchisés mécontents du franchiseur, a permis à la cour d'appel de Douai, qu'ils avaient saisie (après avoir perdu dans les précédentes instances), de répondre à la plupart des moyens en vogue pour attaquer le système de la franchise. Premier de ces moyens invoqué : certains franchisés alléguaient l'absence d'objet et de la cause du contrat pour conclure à sa nullité. Les juges d'appel ont écarté ce motif, con-

sidérant que le contrat de franchise avait un objet, à savoir l'opération juridique qu'il constitue et les prestations que se sont promises respectivement les parties. Sa cause étant l'engagement pris par chaque cocontractant envers l'autre.

Autre reproche des franchisés : *Phildar* aurait présenté des résultats prévisionnels alléchants, qui auraient décidé les franchisés à s'engager, mais n'ayant qu'un lointain rapport avec les résultats effectifs. Cet agissement constituait, selon les franchisés, une manœuvre frauduleuse constitutive de dol. La cour d'appel a rejeté l'argumentation, en considérant que le rôle du franchiseur — tel qu'il a été soigneusement défini au contrat — est seulement d'aider les franchisés pour l'étude du marché local, sans se substituer aux commerçants qui demeurent indépendants et responsables, sachant, ou devant savoir, apprécier les éléments d'information qui leur sont fournis.

Les franchisés *Phildar* mécontents avaient aussi demandé la requalification du contrat de franchise en contrat de travail. Cette fois, la cour d'appel a souligné toute la liberté, telle que la définissait le contrat, pour les franchisés, de passer leurs commandes en quantité et en qualité dans la gamme *Phildar*, qu'ils pouvaient fixer leur prix de vente comme ils l'entendaient et qu'en signant le contrat de franchise les franchisés avaient accepté, en contrepartie de l'usage de l'enseigne et de la marque, certaines contraintes, par exemple l'application de méthodes commerciales et le respect des normes, mais qu'ils restaient libres de gérer leur magasin en qualité de commerçants indépendants.

franchisés, en s'appuyant sur l'indétermination du prix et de la quotité de la chose livrée. La cour a d'abord jugé qu'il y avait détermination, puisqu'il s'agissait de produits *Phildar*, que la quotité elle-même était déterminable puisque les franchisés achetaient sous leur propre responsabilité et que, contrairement à ce que soutenaient les franchisés, le choix des produits n'était pas imposé par le franchiseur. Quant à l'indétermination des prix, la cour a décidé que ceux-ci étaient déterminables. Mais pas imposés... Accusant en effet le franchiseur d'imposer les prix de revente, les franchisés n'ont pu le prouver. Sans nul doute, *Phildar* n'a pu se défendre et gagner que parce que son contrat tenait la route et avait, dès sa rédaction, pris en compte l'ensemble des angles d'attaque possibles.

Une meilleure vie commune

Une telle rédaction n'a pas pour autant pour règle de protéger le seul franchiseur de ses franchisés. Mais d'organiser une meilleure vie commune. C'est aussi l'objectif de la loi Doubin. Celle-ci reflète une philosophie nouvelle du droit des contrats, selon laquelle le mécanisme de protection de la partie la plus faible est assuré par une mise en garde descriptive et préventive de celle-ci. La loi impose donc au partenaire supposé le plus fort qu'il fournisse à son futur cocontractant un certain nombre d'informations qui permettront à ce dernier de s'engager en toute connaissance de cause. Alors qu'il est bien souvent présenté comme n'étant qu'une loi sur la franchise, le champ d'application de ce texte est en réalité beaucoup plus large. Bien d'autres contrats sont concernés, sous réserve d'un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de l'activité. Par exemple, les contrats de concession, de partenariat, les licences de marques assorties d'un approvisionnement exclusif ou quasi exclusif. En fait bon nombre de contrats regroupés sous la notion de commerce associé.

Ce qui veut dire qu'il ne saurait être question pour les franchiseurs désireux de se soustraire aux obligations résultant de la loi Doubin de croire qu'une nouvelle qualification

DOSSIER

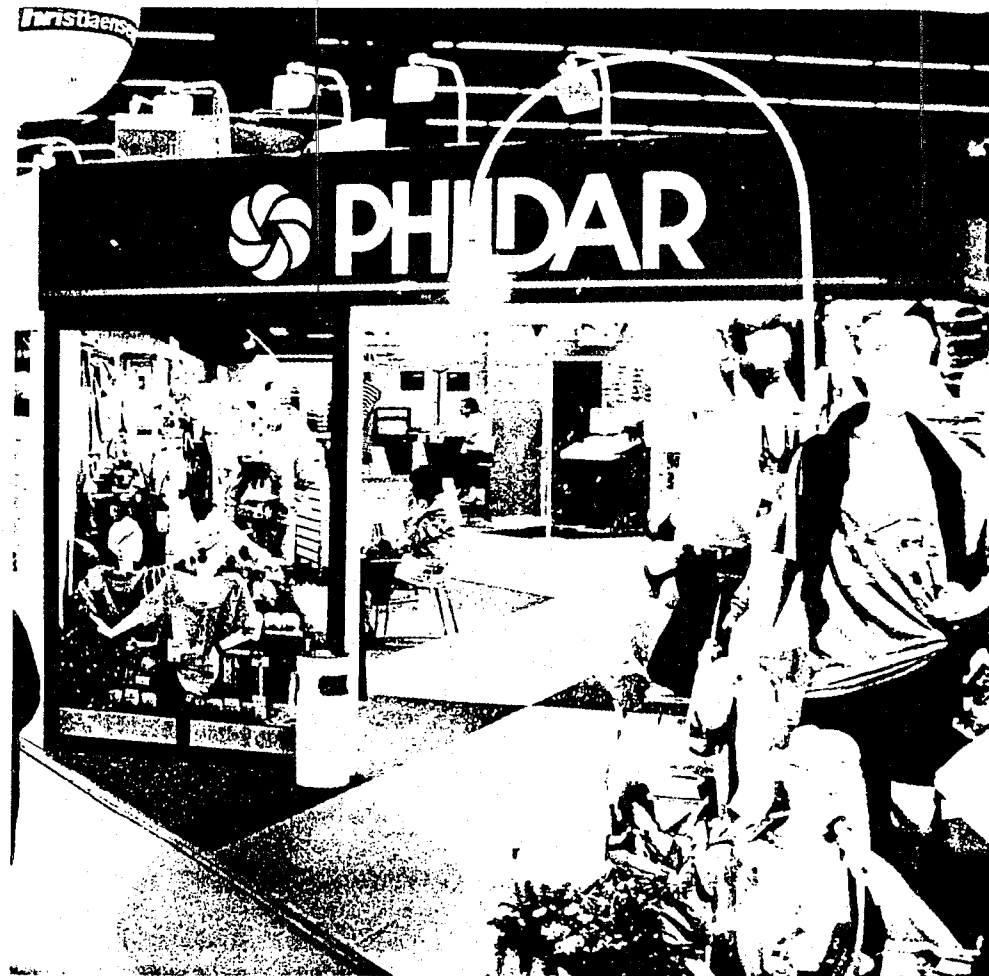
FRANCHISE ET PARTENARIAT

tion de leur contrat leur permettra d'échapper à la nécessité d'une remise du document d'information pré-contractuelle à leur partenaire vingt jours au minimum avant la signature du contrat.

Si, jusqu'alors, la loi Doubin n'a été citée que timidement dans quelques décisions jurisprudentielles, et ce uniquement à titre indicatif et non à titre normatif, il en a été tout autrement dans une décision récemment rendue par le tribunal de commerce de Paris. En effet, par un jugement daté du 25 novembre 1991, les juges consulaires ont prononcé la nullité d'un contrat de franchise en se fondant sans la moindre ambiguïté sur les dispositions de l'article 1^{er} de la loi Doubin. Cette décision est d'autant plus importante qu'elle appréhende des faits qui sont intervenus en janvier 1991, soit bien avant la sortie du décret d'application de la loi.

Il est en effet reproché à un franchiseur d'avoir conclu à cette époque un contrat de franchise sans justifier d'avoir préalablement remis au franchisé, vingt jours avant la signature, le projet de contrat, ni les autres informations prévues dans l'article 1^{er} de la loi Doubin. Il est également mentionné que la documentation remise par le franchiseur ne comprenait pas un certain nombre d'éléments repris dans le contrat et que, en conséquence, le consentement du franchisé n'avait pas été obtenu avec toutes les garanties nécessaires.

Ce jugement est, à notre connaissance, le premier à puiser sa motivation de manière si éclatante dans l'existence de cette nouvelle obligation précontractuelle, dont le contenu n'avait pas encore été complètement défini par décret, à l'époque des faits. Cette décision est tout à fait dans la lignée d'une jurisprudence qui se dégage actuellement en matière de franchise ou de concession, et qui attache à l'information précontractuelle une



Le stand Phildar au dernier Salon de la Franchise : le contrat mis au point par l'enseigne reste un modèle du genre, estime Olivier Gast.

importance toute particulière. Mais ces considérations portent sur le présent. La situation économique, avec ses difficultés, semble conduire également à une évolution notable des relations contractuelles dans les années à venir. Ainsi, il semblerait que la franchise

et, au-delà, toute autre forme de partenariat, réclame la mise en place d'une double stratégie; une augmentation de la qualité du service rendu à la clientèle, nécessitant une amélioration de la formation et de l'assistance délivrées au franchisé, et une baisse des

prix à la vente. Cette double évolution a bien sûr des conséquences sur les contrats.

Dans le domaine textile, notamment, on pourrait imaginer deux contrats différents qui permettraient d'éclaircir l'apport du franchiseur : un premier «super-contrat» de franchise de service, destiné à gérer l'image de marque, l'uniformisation du réseau, la formation, le merchandising, les techniques de vente, l'informatisation et la gestion des stocks, la comptabilité, l'assistance permanente... Ensuite, des contrats n'organisant que la distribution des collections, en incluant les conditions générales de vente, la politique de prix conseillés, etc.

Concernant le problème du prix, il est sans nul doute important d'agir rapidement dans la mesure où on voit apparaître dans certains réseaux de curieux mélanges. Les grandes règles de la franchise subsistent. Mais des franchiseurs leur adjoignent de nouvelles notions, complémentaires : stock en dépôt-vente, mandat de gestion, participations croisées. Ainsi, par exemple, pour ce qui est de la deuxième notion, le partenaire — franchisé ou concessionnaire — est un commerçant indépendant qui, de son propre gré, donne un mandat de gestion à son franchiseur pour que ce dernier le libère des contraintes de la gestion. Tout converge en final vers une tentation de supprimer les marges du franchisé, ce dernier devenant un mandataire rémunéré à la commission. Mais, attention, dans la rédaction, à ne pas s'exposer au risque de disqualification de ce genre de contrat en gérant-salarié, ou en agent commercial. Tout comme les participations croisées font appel à une ingénierie financière de haute volée, il faut, pour gérer ces évolutions des contrats, parler aujourd'hui d'ingénierie juridique de haut niveau !

Olivier GAST
(Avocat à la Cour de Paris)

Pour que franchiseur et franchisés puissent vivre en bonne harmonie il leur faut une règle du jeu claire et précise. M^e Olivier Gast (notre photo) juriste spécialiste de la franchise, confirme ici que la rédaction d'un contrat de franchise ne saurait s'improviser.

