

## enquête

# Master-franchise Pour entrepreneurs aux épaules solides

La master-franchise, c'est l'aventure : parier sur un concept étranger, ou non, et s'occuper de le développer dans un territoire donné.

Mais c'est aussi un investissement important qui demande des qualités différentes de celles d'un franchisé, comme la capacité à recruter et fédérer.

Dossier réalisé par Innocentia AGBE



**L**A master-franchise a de quoi faire rêver. Qui n'aimerait pas importer le prochain succès à la McDonald's ? "Il s'agit d'une tête de réseau qui a un concept. Elle souhaite l'implanter dans un territoire qu'elle ne connaît pas bien. C'est-à-dire qu'elle ne maîtrise pas par exemple les pratiques administratives, la langue ou encore le tissu d'entrepreneurs. Plutôt que de prendre le risque d'y aller et de développer la marque toute seule, elle confie cette tâche à une personne qui a la

capacité financière de le faire. L'enseigne va lui déléguer la franchise", résume Martin Le Péchon, avocat spécialisé dans le conseil des têtes de réseau et membre du Collège des experts de la Fédération française de la franchise. Il s'agit donc de parier sur un concept étranger et de payer le droit de le développer dans la France entière ou dans une partie du territoire. Certaines enseignes françaises utilisent ce système dans leur propre pays, souvent en plaçant des master-franchisés par aires géographiques (Est, Sud). C'est par exemple le cas de Nabab Kebab pour qui ce

## Master-franchise

# Pour entrepreneurs aux épaules solides

► système sert d'accélérateur de développement, comme l'explique Hakim Benotmane, fondateur de l'enseigne et du groupe FBH Food. "Nous avons six master-franchisés et nous souhaitons encore en recruter quatre par grandes régions. Avec dix personnes comme cela, la chaîne arrivera à son objectif de 200 restaurants pour fin 2017."

### Quels coûts ?

Allez-vous devenir riche grâce à la master-franchise ? En fonction de ce qui a été négocié avec le franchiseur, le master-franchisé empoche en général la totalité ou une partie des droits d'entrée et, ou des redevances des franchisés recrutés. Les possibilités de gains sont donc réelles. Mais attention, les sommes engagées par le master-franchisé pour acheter le territoire peuvent être importantes, sans compter ce qu'il devra dépenser lui-même pour développer la marque, comme des campagnes de recru-

tement. "En master-franchise, en dessous de 300 000 euros, vous n'avez rien. Et c'est sans compter la mise en place d'un pilote. Cela coûte très cher. Même s'il peut exister des petites master-franchises", explique Laurent Delafontaine, fondateur du cabinet Axe Réseaux et membre du Collège des experts de la Fédération française de la franchise. Il y aura aussi toute l'adaptation du concept en France, par exemple la traduction des menus, des supports de formation, peut-être aussi le travail de recherche de fournisseurs. Même si cela est négociable et peut être pris en charge 50/50 par le master-franchisé et le franchiseur, voire uniquement par ce dernier." Il ne faut pas hésiter à négocier. "Ce qu'il faut savoir, c'est que dans la franchise, le contrat entre le franchisé et le franchiseur se négocie peu. Sauf dans les très jeunes réseaux ou ceux qui battent de l'aile. En revanche, la relation entre un franchisé et un master-franchisé est très différente. On parle

de la valorisation d'un potentiel de zone. Il n'existe pas de certitude sur le succès", rappelle Martin Le Péchon.

### Juste prix

Il s'agit donc de payer le juste prix pour sa master-franchise. "On voit parfois des sommes assez fantaisistes avec des contreparties qui ne sont pas proportionnées mais certaines enseignes en proposent des cohérentes", constate Cécile Peskine, avocate, conseil en réseau au sein du cabinet Link&A. Pour cela, au-delà du fait de prévoir de diviser ou répartir certains coûts avec le franchiseur, il s'agit de bien négocier les services qu'il mettra en place, par exemple en ce qui concerne votre formation de master-franchisé. "Il y a en général une formation initiale qui est la même que pour le franchisé. Donc le master-franchisé a intérêt à en solliciter une autre avec les petits trucs du franchiseur pour recruter", illustre-t-elle. Elle ajoute d'autres

## QUID DU FRANCHISÉ qui signe avec UNE MASTER-FRANCHISE ?

Les experts interrogés préconisent aux franchisés qui signent un contrat avec un master-franchisé de faire preuve de davantage de vigilance. "Ils doivent redoubler d'attention sur la capacité du master-franchisé à maîtriser différents points comme la formation, l'accompagnement au démarrage ou encore l'animation", explique Laurent Delafontaine, fondateur du cabinet Axe Réseaux et membre du Collège des experts de la Fédération française de la franchise. Un point de vue partagé par Cécile Peskine, avocate, conseil en réseau au sein du cabinet Link&A. "Le concept n'a pas forcément été expérimenté. Il existe des différences culturelles que l'on ne peut pas pallier. De plus, vous pouvez tomber sur un master-franchisé qui n'a pas ouvert de pilote ou qui a une équipe très réduite au départ."

## Master-franchise Pour entrepreneurs aux épaules solides

“Certains sont très sûrs d'eux et idéalisent le concept via Excel.”

éléments à regarder. “Il faut s'attarder sur la notoriété de la marque, si elle n'en a pas, il n'y a pas de raison de payer une somme énorme. À l'heure de la mondialisation, il y a des chances pour qu'elle soit quand même un minimum connue. Puis, le territoire est-il grand ? Combien de fois le franchiseur prévoit-il de vous rendre visite ?” Ainsi, il est important de mentionner dans le contrat que le franchiseur vous doit son assistance. “Le master-franchisé peut en avoir besoin. Mais il s'agit d'une assistance très différente de celle entre un franchiseur et un franchisé. C'est de la stratégie de haut vol. Ce sont deux hommes d'affaires. Avec le niveau des enjeux, le contrat doit être millimétré. Il faut prévoir un maximum de choses”, développe Martin Le Péchon. D'ailleurs, faut-il se battre pour avoir un contrat de droit français ? “Ce serait dans l'intérêt du master-franchisé car celui-ci est très protecteur, explique Cécile

Peskine. Malheureusement ce n'est pas la norme. Classiquement, c'est le droit du pays qui s'applique”, ajoute-t-elle. Ainsi, elle préconise “de se faire appuyer par un conseil français et un autre du pays”. Mais en cas de conflit, elle assure qu'il est possible de refaire basculer le contrat dans le giron français. “On pourra plaider que finalement l'intégralité de l'activité s'est passée en France et donc faire jouer le droit de ce pays. En tout cas, il peut y avoir un débat dessus”, conclut cette dernière. Gilles Dandel est master-franchisé depuis cinq ans pour WSI, une enseigne canadienne spécialisée dans le conseil digital et le marketing pour les entreprises. Il revient sur sa propre expérience. “J'ai pris un avocat d'affaires. Avec une franchise internationale, c'est important. Le contrat a été adapté au droit français. C'est mon avocat qui m'a aidé à négocier cela.” Il n'a d'ailleurs pas hésité à insister sur des points qui lui semblaient

importants pour être sûr de pouvoir développer la marque en France dans les bonnes conditions, comme le fait que le franchiseur adhère à la Fédération française de la franchise, en supporte les frais et suive son code déontologique.

### La question des pénalités

Cécile Peskine recommande à ce que la durée du contrat soit calquée sur votre planning d'ouvertures. Sans parler de la question des pénalités. Qu'arrive-t-il si vous n'arrivez pas à ouvrir autant de points de vente que prévu ? Encore une fois, tout dépend de ce que vous avez négocié. Par exemple, Valérie Couderc master-franchisée depuis octobre 2015 pour Bricks for Kids, enseigne américaine d'activités ludiques à partir de Lego, peut perdre l'exclusivité de son territoire si elle n'atteint pas les objectifs [voir encadré pour lire le témoignage en entier]. Mais les

scénarios sont variés. “Il peut être prévu de faire un point si une ou deux échéances ne sont pas respectées avec la possibilité de revoir le planning en fonction des réalités, illustre Cécile Peskine. Car comme l'explique cette dernière, “il faut bien expliquer que trouver des locaux en France est compliqué, recruter a un vrai coût et donc on ne peut pas imaginer un développement comme dans un pays anglo-saxon”.

### Le goût du risque

Être master-franchisé requiert un profil bien particulier. “Il est davantage un sous-franchiseur qu'un super-franchisé. C'est avec la première formule qu'on aurait dû le nommer. La différence est énorme. Un franchisé est un homme de terrain, quelqu'un qui exécute, exploite un point de vente, séduit une clientèle. Un master-franchisé n'est pas censé lui-même exploiter des points de vente

“Le master-franchisé est davantage un sous-franchiseur qu'un super-franchisé.”



Mar Guerrero, master-franchisée Kids & Us.

### “J'aime le challenge”

Mar Guerrero s'est lancée en France comme master-franchisée pour Kids & Us, une enseigne espagnole spécialisée dans les cours d'anglais pour enfants. Étant de la même origine, elle connaissait le concept et a voulu le développer dans l'Hexagone. “Afin d'être crédible, nous avons ouvert un pilote il y a presque quatre ans. Il y a aujourd'hui 250 élèves.” C'est notamment sur ce succès qu'elle compte pour recruter. En tant que master-franchisée elle possède le Nord-Ouest de la France pour lequel elle a déjà signé cinq franchises. La master-franchise a vraiment été lancée il y a deux ans et demi après que le site pilote a fait ses preuves. Elle est satisfaite des résultats. “C'est en train de devenir rentable”, explique-t-elle. Quant à ses objectifs, elle n'a pas de pénalité de prévue. Le franchiseur semble plutôt souple. “C'est assez flexible et réaliste. Nous avons réalisé une étude de marché conjointe.” Avant de se lancer, elle était responsable marketing dans une société américaine, elle ne regrette absolument pas son choix. “J'ai toujours géré des équipes et j'aime le challenge. S'occuper d'une école en est déjà un mais ce n'était pas assez pour moi.”

Valérie Couderc, master-franchisée Bricks for Kids.

### “J'ai acheté une opportunité entrepreneuriale”

Dès qu'elle s'est lancée avec la marque américaine Bricks for Kids (activités ludiques à partir de Lego) en mars 2014, Valérie Couderc, qui travaillait auparavant dans la comptabilité et la finance, savait qu'elle voulait être plus que franchisée. Mais elle a voulu prendre son temps. Après avoir constaté le succès de son unité ouverte en Suisse, elle a demandé à l'enseigne d'aller plus loin pour vérifier le potentiel. “En mars 2015, je les ai poussés à participer à Franchise Expo Paris pour voir l'impact sur les visiteurs”, explique-t-elle. Cette participation ayant été positive, elle a signé en octobre de la même année pour être master-franchisée en France et en Suisse. Pour la phase de négociation, elle a demandé des conseils mais a marché à “l'intuition”. Elle pense pouvoir ouvrir 100 sites en France et en Suisse mais a préféré être raisonnable dans le contrat. Elle a donc un objectif de 60 sites en huit ans. Si elle ne le respecte pas, elle peut perdre l'exclusivité. Pour l'instant, elle n'en a pas encore signé. “Les premiers sont les plus durs à trouver.” De plus, elle a entre temps eu un enfant. Mais elle a entre 10 et 15 pistes sérieuses. Elle est confiante. “J'ai acheté un concept et je sais qu'il fonctionne. J'ai acheté une opportunité entrepreneuriale.”



## Master-franchise Pour entrepreneurs aux épaules solides

► *mais recruter*", développe Martin Le Péchon. Laurent Delafontaine, met tout de même en garde contre la précipitation, comme tout bon franchiseur vous devez tester le concept sur le territoire. "Un bon master-franchisé connaîtra le métier du franchisé. Il l'aura testé lui-même dans un site pilote. C'est quand même mieux pour en parler et être crédible." C'est même un aspect qui peut être négocié dans le contrat avec le franchiseur. "Il faut se ménager la possibilité de sortir si le concept ne plaît pas. Par exemple, prévoir une phase de test avec un pilote et voir comment cela prend sur la France, et ensuite décider s'ils continuent ou non", illustre Cécile Peskine. C'est donc vers le métier de franchiseur que vous vous dirigez. Êtes-vous sûr d'en avoir la carrure ? Ce qui caractérise les master-franchisés interrogés est une très forte ambition et le goût du risque. "Il faut

travailler beaucoup, avoir un profil d'entrepreneur. Le master-franchisé est un meneur d'hommes", résume Hakim Benotmane. "Il faut être manager, savoir diriger une équipe, s'occuper de la logistique, du marketing. Puis il faut posséder une bonne capacité quasiment de leadership, car le master-franchisé va devoir séduire presque deux fois plus. Il est le représentant de l'enseigne étrangère et doit donc vendre la marque et lui-même. Il faut également bien connaître le secteur d'activité, c'est un vrai travail. Par exemple s'il s'agit de la restauration rapide, il faut être très à l'aise en ce qui concerne le marché et les avantages de l'enseigne. Puis être convaincant sur sa capacité à créer et animer un réseau de franchisés", ajoute de son côté Laurent Delafontaine. La liste est longue et il faut bien en avoir conscience. "Il y a pas mal de cadres en reconversion

qui possèdent des fonds et se disent qu'être un petit commerçant ne les intéresse pas. Ils achètent le droit de développer la marque et se retrouvent confrontés à des problèmes de terrain, de relationnel. Certains sont très sûrs d'eux, idéalisent le concept via Excel. Cela ne fonctionne pas. Il faut y croire, passer plus de temps à analyser le concept en lui-même que sa rentabilité." Il semblerait que ce ne soit pas une cash machine, comme l'illustre Gilles Dandel. "Je suis à l'équilibre, explique-t-il. Il pense qu'il sera rentable, "mais il faut du temps", ajoute-t-il. "C'est un investissement sur du moyen-long terme."

