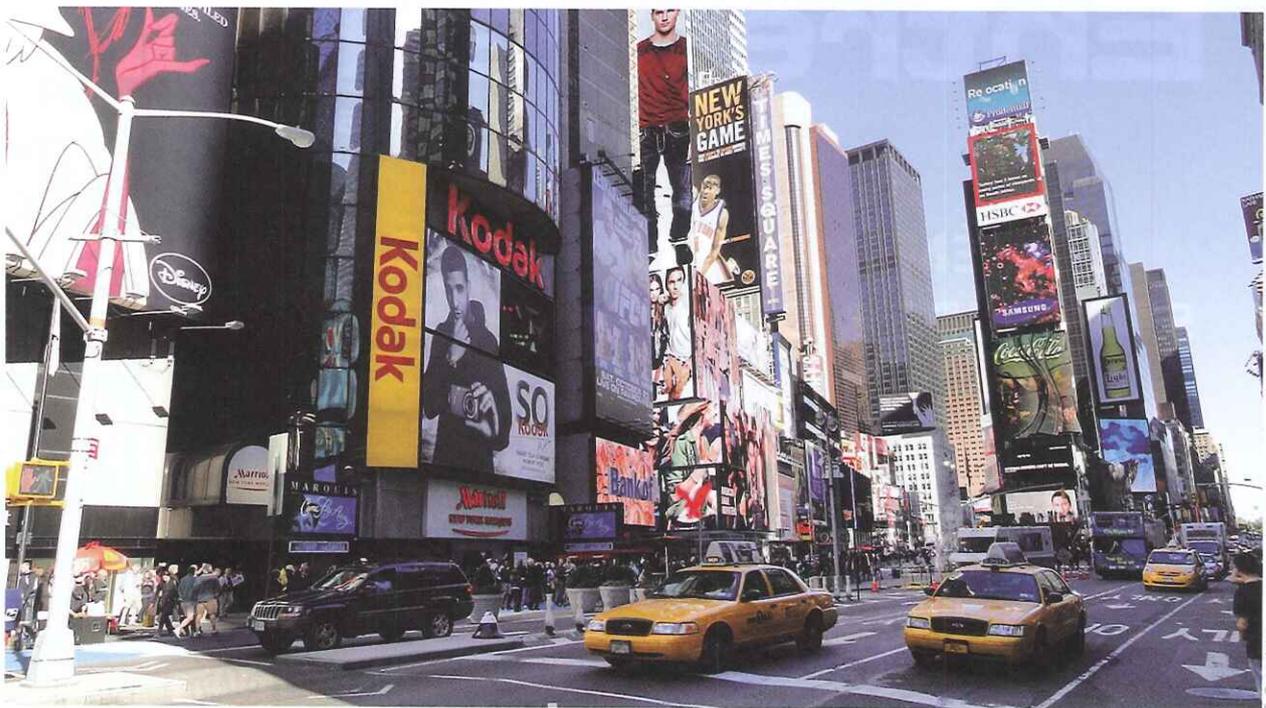


La master-franchise ou comment implanter son réseau commercial à l'étranger



► États-Unis : terre d'élection pour le savoir-faire français en matière alimentaire et de produits de luxe.

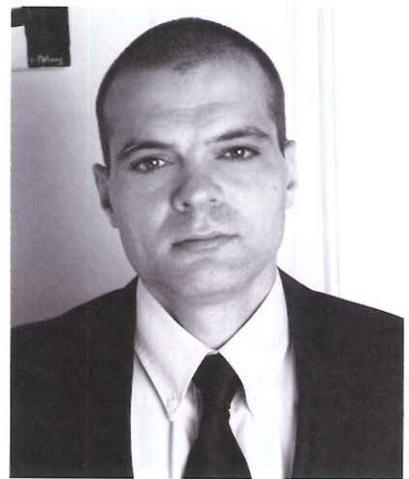
EN FRANCE, les entreprises se développant sous forme de réseau commercial et qui relèvent de ce que l'on appelle couramment le commerce organisé sont multiples et connaissent pour un nombre significatif d'entre elles des succès importants.

Il existe en effet en ce domaine une réelle spécificité nationale qui conduit chaque année à l'émergence de nouveaux concepts et de nouvelles enseignes dans tous domaines d'activités (restauration, textile, services, ...) et selon des modes d'organisation contractuelle très variés (franchise, concession, coopérative ...).

Pour les entreprises dont la réussite est au rendez-vous, la question d'un développement du réseau à l'étranger se pose généralement assez rapidement. Or, chacun connaît les complexités auxquelles peut être confrontée l'entreprise française qui souhaite sortir de ses frontières historiques pour s'implanter dans des territoires qu'elle connaît peu ou pas du tout mais qui présentent un potentiel commercial important. Outre les difficultés tenant à la langue, plusieurs points peuvent poser des difficultés telles que les spécificités administratives de l'État d'implantation, les règles juridiques particulières de ce même État, la nécessité de disposer de soutiens et de réseaux locaux ou encore l'obligation de connaître parfaitement la psychologie des acteurs nationaux. Face à cela, le recours au contrat de master-franchise ou de franchise prin-

cipale peut constituer une solution très pertinente.

Reste que ce contrat doit être utilisé avec précaution et s'avérer parfaitement adapté à la situation.



► Martin Le Péchon, avocat à la Cour.

« On parle souvent de contrat « tripartite » s'agissant de la master-franchise car il sous-tend l'intervention de trois types d'acteurs : le master-franchiseur, le master franchisé et les franchisés recrutés par ce dernier. »

Master-franchiseur : une mission de développeur

La master-franchise est un contrat par lequel une entreprise appelée master-franchiseur transmet à une entreprise appelée master-franchisé - généralement implantée dans l'Etat dans lequel le développement est envisagé - sa marque et son savoir-faire, à charge pour cette seconde entreprise de créer et de développer, sur la base de cette marque et de ce savoir-faire, un réseau de franchisés. En d'autres termes, le master-franchiseur, plutôt que d'étendre et de développer lui-même son réseau de franchise à l'étranger, confie cette tâche à un partenaire local indépendant qui, sans



► Les crêperies O11ZE ont un plan de développement à l'international.

que cela soit péjoratif, interviendra localement comme sous-franchiseur. Le master-franchisé s'acquitte le plus souvent à son entrée dans le réseau d'une somme d'argent forfaitaire appelée « droit d'entrée » versé au master-franchiseur en contrepartie de l'accès immédiat au concept. En outre, il verse généralement au master-franchiseur une redevance calculée sur la base du chiffre d'affaires qu'il dégage. On parle souvent de contrat « tripartite » s'agissant de la master-franchise

car il sous-tend l'intervention de trois types d'acteurs : le master-franchiseur, le master franchisé et les franchisés recrutés par ce dernier. Ce qualificatif est cependant inapproprié dans la mesure où les franchisés ne sont, par définition, pas directement liés au master-franchiseur qui n'a qu'un seul interlocuteur (le master-franchisé), le master-franchiseur ne signant aucun contrat avec les franchisés. Bien que particulièrement adapté à la franchise, ce contrat peut également être décliné, sous d'autres appellations

Chaînes de boulangeries : encore de la place à prendre à l'international



► Christophe Besnard, directeur partenariats et franchises des boulangeries Marie Blachère.

© www.thomasobrien.fr

TROUVER DES RELAIS DE CROISSANCE à l'international, voilà une idée qui fait son chemin dans de nombreuses PME. C'est tout particulièrement le cas dans le domaine du luxe et, bien sûr, de l'agroalimentaire, domaines dans lesquels nos produits bénéficient d'une très bonne réputation.

Le bon pain étant l'un des atouts reconnus de la France à l'étranger donne évidemment des idées aux enseignes françaises. On sait que les boulangeries Paul, ou encore Kayser, sont déjà bien implantées à l'international, en particulier aux États-Unis. Marie Blachère, sans doute encore moins connue, souhaite suivre leur chemin. Après une première ouverture récente en Belgique, le groupe provençal, dirigé par son fondateur Bernard Blachère, envisage d'autres implantations à l'étranger, dans un esprit de densification de sa présence, à l'image de ce qu'il

a fait en France, avec actuellement 300 boulangeries exploitées en succursales.

A l'international, Christophe Besnard, directeur partenariats et franchises, prévoit également un développement sous forme de succursales, là où l'environnement réglementaire, social... est relativement proche du nôtre. Essentiellement donc, « l'Europe de l'Ouest ». Dans les autres cas, l'expansion devrait passer par des partenariats « classiques ».

En revanche, le développement à l'international d'une nouvelle marque du groupe, Jean Le Gourmand, spéciali-

et sous réserve d'adaptations, à des modes de développement voisins telle que la concession.

Master-franchise à l'étranger : une efficacité redoutable

Le recours à la master-franchise peut être d'une efficacité redoutable lorsqu'il a été décidé après une réflexion éclairée et que le contrat a été construit sur des bases solides.

Celui-ci permet en effet d'étendre beaucoup plus rapidement et à moindres frais le réseau à l'étranger que si le master-franchiseur avait lui-même pris à sa charge le développement soit par la création d'unités en propre soit par le recrutement de franchisés locaux.

Il évite en outre bien des déconvenues dues à la mauvaise compréhension du territoire d'implantation.

Il limite enfin très sensiblement les investissements à réaliser par le master-franchiseur, ces investissements étant pour l'essentiel à la charge du master-franchisé.

De fait, nombreuses sont les enseignes qui ont recours à ce système contractuel. L'on peut notamment citer dans le secteur de la restauration le réseau de crêperies O11ZE et le glacier SMÖÖY.

Recourir à la master-franchise avec précaution

Les avantages de la master-franchise ne doivent pour autant pas masquer sa réelle complexité ni les risques qu'elle peut impliquer en cas de montage approximatif.

En effet, le fait de confier à un tiers le développement de son propre réseau peut être lourd de conséquences si ce tiers se révèle peu ou pas du tout performant. Ici, il ne s'agira pas de l'échec d'un franchisé pris isolément mais de celui de l'ensemble du réseau développé par le master-franchisé avec l'impact que cela peut représenter en termes d'image de marque.

En outre, la master-franchise implique qu'ait été parfaitement défini le point d'équilibre entre les parties : le master-franchisé devra ainsi jouir d'une certaine liberté mais néanmoins rester en permanence sous le contrôle étroit du master-franchiseur et ce dans le but de ne pas dévoyer le concept.

Ce point d'équilibre doit également être recherché sur le plan financier : sans brader son concept, le master-franchiseur devra toutefois prendre garde à ne pas être trop gourmand pour ne pas asphyxier son master-franchisé dont le premier réflexe sera souvent de « se rattraper » sur les fran-

chisés quitte à nuire sensiblement à leur rentabilité.

Enfin, le contrat devra être parfaitement rédigé pour prévenir autant que possible les éventuelles zones d'ombre et points de blocage.

Le contrat sera également le moyen pour le master-franchiseur de réaffirmer fermement son autorité et d'anticiper les conséquences de la fin du contrat sur le réseau du master-franchisé.

Un instrument de développement performant

Le contrat de master-franchise constitue donc un instrument de développement particulièrement performant dès lors qu'il est bien utilisé.

Il doit cependant, compte tenu de sa technicité, être employé avec précaution. En tout état de cause, il faut savoir que le développement des réseaux à l'étranger peut aussi s'effectuer au moyen de solutions très différentes de la master-franchise et elles aussi très efficaces telles que la création d'une co-entreprise avec un partenaire local.

► Martin Le Péchon

Avocat à la Cour de Paris
Membre du Collège des Experts de la Fédération Française de la Franchise
<http://www.avocats-franchise-reseaux.fr/>

sée dans les glaces et les crêpes, devrait se faire à travers des franchises « directes ». Si l'activité historique du groupe est la vente de primeurs, l'enseigne Marie Blachère s'avère « le cœur du réacteur » selon Christophe Besnard. Pourtant lancée il y a seulement dix ans, elle compte donc environ 300 succursales. Dans un marché extrêmement concurrentiel – 32 000 boulangeries en France – Marie Blachère cherche à se distinguer par le tryptique « qualité-fraîcheur-authenticité ». Ce modèle d'implantation est « plutôt péri-urbain, avec 250-300 mètres carrés et 30 places de

parking en moyenne ». « Nous sommes de vrais boulangers traditionnels, avec 100 % du pain fabriqué entièrement sur place », ponctue Christophe Besnard. Marie Blachère poursuit son déploiement à un rythme rapide en France, au-delà de sa zone de départ dans le Midi. « Nous sommes n°1 des chaînes de boulangerie qui fabriquent sur place, dans un marché qui se structure progressivement, même si les indépendants représentent encore 80 à 85 % d'un CA total de 11 milliards d'euros ». Le groupe, présidé par Bernard Blachère compte « 5 000 salariés, pour un CA de 475 millions d'euros ».



► Marie Blachère : des boulangeries plutôt présentes dans un environnement péri-urbain.