



**Compte-rendu de l'atelier du CEDRE
animé par Olivier Gast, Président du Cèdre
Mardi 3 mars 2009**

**Comment rédiger un contrat de master
franchise ?**

Introduction :

Pour cet atelier sur la rédaction du contrat de master franchise, différents intervenants sont venus partager leurs expériences et connaissances du monde de la master franchise. Chaque intervention a eu l'avantage de nous éclairer sur les difficultés à surmonter et les particularités d'un contrat de master franchise

En période de crise, la master franchise est un sujet palpitant car elle permet aux bons développeurs français, ceux qui cherchent toujours de nouveaux points de vente, tout comme aux internationalistes, de trouver des niches internationales à prendre ou à reprendre...

En France, un constat s'impose : celui du manque de professionnalisme des français à l'export et de leur propre auto-satisfaction, en ne possédant pas suffisamment de relais à l'international.

Or, dans la master franchise, c'est tout le contraire qui prévaut ! C'est en effet un système de distribution qui permet de rencontrer l'autre et dans lequel on est présent pour l'aider à réussir. Le franchiseur se doit d'aider le master franchisé à vendre plus et à se multiplier dans le pays convoité.

Outre-atlantique, on constate l'extraordinaire expansion des chaînes américaines à l'international, notamment dans les pays asiatiques (exemple de Subway).

Pourquoi cette si grande différence entre les franchises françaises et américaines ? Les français auraient-ils peur d'investir à l'étranger ?

1 - Thierry Laval, développeur Dubaï présent à la réunion, nous fait part de son expérience pour répondre à certaines de nos interrogations.

- Tout d'abord, pourquoi Dubaï est-il un territoire si attractif ?

Dubaï, 1,6 millions d'habitants, est situé dans le golfe persique et a pour voisin direct : l'Arabie Saoudite avec ses 27 millions d'habitants. C'est une région où beaucoup de personnes viennent pour le business ou pour le tourisme, ce qui apporte un potentiel de clientèle incroyable et donc de consommation.

- La crise économique actuelle impacte-t-elle la région ?

Dubaï est très durement touchée par la crise économique car elle ne possède pas tous les amortisseurs sociaux que l'Europe comporte, il y actuellement beaucoup de licenciements sur ce territoire. En 2009, le nombre de départ est évalué à 300 000 personnes mais le trafic reste toujours important, pour preuve, le prix des loyers n'a pas baissé et les pénalités sont toujours appliquées aux retardataires.

- Quelles sont les principales enseignes exploitées sous contrat de franchise à Dubaï ?

Les groupes tels qu'Emar, Anne Fontaine, Chalhoub (LVMH), Al Tayer Détiennent des emplacements commerciaux et développent des master franchises sur ce territoire. Le marché du luxe a incontestablement envahi cette région qui présente de très forts atouts. De plus, de puissants groupes commerciaux se sont également développés en master franchise et possèdent de gros portefeuilles de marques.

- Quelles sont les étapes, les facteurs de réussite pour la création d'une master franchise dans la région ?

Beaucoup de riches investisseurs ne réussissent pas le triptyque de réussite, qui se décompose de la manière suivante :

1 – l'immobilier : l'accès au « real estate » est difficile, peu de personnes peuvent avoir accès aux emplacements prioritaires.

2 – la capacité d'investir : outre le droit au bail et les loyers élevés, le plus difficile dans cette opération est la capacité à investir sur l'humain, c'est-à-dire à former du personnel et à bien le rémunérer car il est nécessaire d'avoir un travail opérationnel de qualité et sur le long terme.

3 – la capacité d'opérer la marque, d'être le standard de celle-ci.

Dubaï est le « Las Vegas du golfe », c'est une vitrine par laquelle beaucoup de personnes provenant de différents continents tels que l'Inde, l'Asie centrale, l'Afrique transitent pour le tourisme ou pour les affaires. Lieu de passage, Dubaï n'est pas la ville où l'on fera immédiatement le plus de bénéfices mais une vitrine qui peut générer d'autres contrats par la suite.

D'autre part, les voisins de Dubaï sont des pays riches en terme de fonds souverains (Abu Dhabi notamment est un centre névralgique très important), ce qui là encore permet d'attirer de l'argent dans la région et un fort potentiel de consommation.

Quels fonds peut-on actuellement trouver pour reprendre un réseau de franchise en France ?

Il existe aujourd'hui de grands groupes très structurés à Dubaï qui possèdent une réelle capacité financière et opérationnelle pour reprendre des réseaux en « défaisance ». Mais ces derniers peuvent-ils s'intéresser aux PME françaises ? Selon les experts présents au dit atelier, la France reste un pays attractif car c'est un label. Notre pays possède une belle image à l'international mais c'est aussi un pays extrêmement compliqué avec une lourdeur administrative parfois effrayante pour les investisseurs étrangers. Il faut donc dédramatiser nos lois sociales pour les attirer.

Autre possibilité de business model : les fonds d'investissement. Leur intérêt dans cette hypothèse est de participer financièrement à la création et/ou au développement de la master franchise car en tant qu'actionnaires d'une société locale, ils pourront aussi remonter par la suite au capital de la société du franchiseur.

2 - Les clauses essentielles dans un contrat de master-franchise :

Selon Gilles Menguy, avocat spécialiste des contrats de franchise et master franchise, la rédaction plus spécifique d'un contrat de master franchise doit répondre à la règle des « trois C » :

- 1 - Connaître
- 2 - Concevoir
- 3 - Contourner

Connaître : le master franchisé doit connaître l'environnement juridique dans lequel il va devoir opérer. Il faut savoir qu'il n'y a pas moins de 42 systèmes de droit identifiés relatifs à la franchise. Ce sont la plupart du temps des lois d'ordre public (ou lois de police). Leur méconnaissance peut avoir des conséquences néfastes et entraîner des situations fâcheuses. Au Costa Rica, par exemple, le système de droit applicable à la franchise est caché dans des lois spécifiques qui ne mentionnent pas la franchise en tant que telle.

Ainsi, il est essentiel d'évaluer les risques et d'anticiper lors de la naissance de la relation contractuelle. C'est aussi à ce moment que l'on doit prévoir une clause ou un mécanisme qui organise le dénouement de la relation contractuelle.

Concevoir : il s'agit de réfléchir sur son propre « business model » en France, d'organiser la relation pour qu'elle soit profitable à tous. Il existe pour cela 4 méthodes :

- La méthode de conception la plus utilisée est celle de la « **joint venture** ». La méthodologie est intéressante mais complexe. Il s'agit d'un accord de coopération, créé et entériné par contrat, donc selon la « loi des parties » et selon un schéma assez semblable à celui des sociétés en participation françaises, à savoir non dotées de la personnalité morale. Ce mécanisme permet d'investir à moyen ou long terme avec un pacte d'associé entre l'investisseur et le franchisé ou le master franchisé.

- La seconde méthode est celle de la **signature directe** entre le franchiseur et le partenaire local. Le master franchisé devra alors dupliquer le concept et contrôler le bon déroulement sur le territoire. C'est donc une mission importante qui est confiée à ce dernier (missions de développement et de contrôle), par conséquent, il faut prendre des précautions pour déterminer quel sera le bon partenaire.
- La troisième méthode consiste en un « test sur le marché ». Sur un marché peu connu, le franchiseur sera réticent à investir ses propres capitaux. Il existe donc la possibilité pour lui de signer un contrat ad hoc sur une courte durée par lequel les parties font connaissance, testent la réalité du marché ainsi que les besoins de la clientèle. Au terme de ce contrat, un contrat de master franchise pourra s'y substituer ou être annexé au contrat d'origine.
- La quatrième méthode et peut être la plus prudente est celle de la **stratégie**. Sur un marché, il n'existe pas toujours de partenaire adéquat, aussi l'ouverture par soi-même d'une filiale pour être éligible ensuite à la franchise permet de démontrer la réalité du savoir-faire, la rentabilité du commerce (et parfois même la législation l'exige).

La conception est un moment crucial qu'il convient de ne pas négliger pour tous ceux qui souhaiteraient investir sur le long terme.

Contourner : Il s'agit de contourner les difficultés de l'activité développée à l'étranger. Un exemple éloquent est celui d'une enseigne française qui souhaitait aborder le marché russe. Le franchiseur français avait trouvé un partenaire fiable mais a oublié de déposer la marque en Russie. C'est finalement le partenaire russe qui a déposé la marque et qui a ainsi récupéré l'enseigne pour la développer par lui-même. Certains oublis peuvent parfois coûter cher !

3 - Table ronde : Les conséquences de la rupture d'un contrat de master franchise :

1er témoignage : MRI Worldwide (franchise américaine de chasseurs de têtes) – Richard Lecomte (ex master franchisé France)

L'achat de la master franchise a été effectué auprès d'un groupe anglais avec une volonté de diversification internationale en Europe. Le réseau s'est d'abord développé en Angleterre, puis en Allemagne pour enfin se développer en master franchise dans toutes les plus grandes villes d'Europe. L'idée était qu'il était important d'avoir des points de travail dans tous les pays.

La franchise était basée sur une méthode marketing et de formation très efficace (100 franchisés aux USA).

Des discussions ont ensuite été entamées concernant la master franchise en France. Une vingtaine de cabinets ont donc été créés mais en les spécialisant très fortement.

Il est important de préciser que les sociétés s'adressent très souvent aux chasseurs de têtes en Europe.

En Angleterre, il existe 15.000 recruteurs car le marché du travail y est très ouvert. La France compte, quant à elle, environ 1 000 chasseurs de têtes. Le contexte y est un peu différent car sont présentes des associations comme l'ANPE ou l'APEC.

La particularité de cette franchise est qu'il s'agissait d'une franchise de services « business to business ». La difficulté résidait donc dans le fait qu'il n'y avait pas de vitrine. Il fallait donc une importante capacité d'animation et de communication ainsi que les moyens pour pouvoir aller chercher les candidats dans différents pays.

97 contrats de master franchise ont été conclus avec, à chaque ouverture de franchise, 1/3 des droits d'entrée reversés au franchiseur. La négociation de ces contrats concernait celle d'un contrat anglais rédigé par un solicitor anglais et une demande a été faite pour que le contrat soit de droit français et sur le tribunal compétent soit celui du tribunal de commerce de Paris.

Le chiffre d'affaire réalisé les premières années permet l'ouverture quatre ans après de douze franchises. Mais en 2001, le marché du recrutement s'écroule. Les royalties sont divisées par trois et il faut trouver une solution pour que le réseau soit repris. A cette époque, une possibilité de rachat a été sérieusement envisagée avec MRI Worldwide. Cependant, ledit rachat n'a jamais eu lieu. Deux ans de négociation s'en sont suivis pour aboutir finalement à la rupture du contrat de master franchise. Le bureau pilote français a fermé en 2007.

Le problème a été celui du rapport de force entre le franchiseur et le master franchisé. Le potentiel a été mal évalué. Il y avait aussi une mauvaise connaissance du particularisme économique de la France.

La leçon à en tirer est qu'il faut être extrêmement attentif au développement des opérations, notamment à la place qui est accordée aux royalties, comprendre les adaptations à faire et voir les points qui vont gripper par rapport au schéma idéal. De plus, il est essentiel que le franchiseur sache comment récupérer les opérations du jour au lendemain, d'où l'importance de l'introduction par anticipation de clauses de sortie dans le contrat.

Il est enfin très difficile de trouver des consultants dans le domaine du recrutement. Aussi, il est conseillé de bien considérer en amont les particularités économiques du pays, le master franchisé doit faire une étude de marché préalablement à tout lancement.

2ème témoignage : Coldwell Banker (Franchise immobilière USA), M. Landreau (Ex Directeur Général Master Franchisé France)

Ce témoignage révèle entre autres la méconnaissance des français sur les réalités financières et économiques des hommes d'affaires américains « qui ne pensent qu'à faire du cash ».

Aux Etats-Unis : ***“Turnover is vanity,
profit is a possibility,
only cash is a reality!”***

Une autre particularité des Etats-Unis et dont devrait s'inspirer davantage notre pays est celui du travail en équipe. En effet, pour Monsieur Landreau, il est nécessaire que le franchiseur travaille en étroite collaboration avec ses master franchisés en communiquant très régulièrement avec eux.

- Quel est le seuil d'ouverture à partir duquel, un franchiseur, et / ou un master franchisé peuvent-ils réfléchir comme un simple capitaliste ?

Cela dépend des métiers mais en matière immobilière, le seuil des 50 franchisés est un cap à condition bien sûr que 4/5^{ème} de ceux-ci soient des professionnels, c'est-à-dire qu'ils soient issus d'une conversion et ne soient pas débutants. Passé ce seuil et jusqu'à 100 franchisés, il existe un effet réseau permettant la multiplication du modèle.

- Quel conseil pourriez-vous donner à un master franchisé français qui se lierait avec un franchiseur américain ?

La franchise pouvant être comparée au contrat de mariage, il est vivement recommandé d'écrire noir sur blanc l'aide apportée par le franchiseur au master franchisé ainsi que les conditions de la séparation.

Les franchiseurs américains ont tendance à offrir des opportunités internationales aux franchisés méritants. La France est un vrai enjeu pour les investisseurs étrangers car c'est une niche qui permet la différenciation d'où sa réelle chance dans le développement à l'international des master franchises.

Enfin, le master franchisé Coldwell Banker n'avait pas bien maîtrisé son développement.

Le master avait confié le développement à un consultant extérieur qui avait beaucoup ouvert de franchises, mais malheureusement n'importe où et n'importe comment. Résultat : beaucoup de contentieux ont finalement conduit le master franchisé à déposer son bilan.

Ces témoignages, bien que négatif dans le sens USA-France, ont permis à l'auditoire de comprendre quelles étaient les bonnes règles et procédures pour que la relation continue « Franchiseur – Master franchisé » soit de qualité et dure dans le temps : le fameux cercle vertueux...

La master a ceci de particulier que c'est une relation entre trois parties : le franchiseur, le master franchisé et le sous-franchisé. La franchise sur le territoire local doit donc générer des marges suffisantes pour que les trois parties au contrat gagnent leur vie.

Après cette séance de travail, tout le monde était bien content de se détendre pendant le cocktail...
