

Les grands principes de la franchise internationale

Quelle est la meilleure technique juridique pour s'implanter à l'étranger : franchise directe, master-franchise, filiale, succursale, joint-venture ? Pour chaque situation, il existe un ou des moyens idoines. Pour aborder les marchés extérieurs avec le maximum d'atouts, il faut s'informer sur les législations, réglementations et les dispositifs locaux en place.

Création d'emplois, exportation. Voici deux thèmes particulièrement d'actualité.

I. - Exporter du know-how

Si on observe les Etats-Unis, on remarque que :

- 1) Les petites entreprises représentent une couverture de 90% de tous les emplois nouvellement créés ;
- 2) Un Américain sur sept (Sic «New-York Time», avril 1985) travaille dans, ou possède une franchise.
- 3) 10% du chiffre d'affaires d'un nombre non négligeable de chaînes de franchise proviennent de l'étranger.

Si on observe le marché mondial, on peut constater que les pays en développement seront ou sont déjà en mesure d'exporter des produits finis dans nos pays avec la même qualité que ceux fabriqués chez nous, mais à des prix bien plus compétitifs.

Donc, l'industrie traditionnelle aura de plus en plus de mal à s'imposer dans ces pays.

En revanche, aucun pays du tiers monde n'est en mesure de "copier", contrefaire et/ou reproduire notre culture, notre inventivité, les nombreux savoir-faire que nous possédons en France. Pourquoi ne pas profiter de cette opportunité, pourquoi ne pas vendre nos "know-how" ?

La France est un pays de savoir-faire, de la haute technologie à la gastronomie, c'est une des caractéristiques de la France dans le monde : elle est renommée pour son inventivité et pour son innovation.

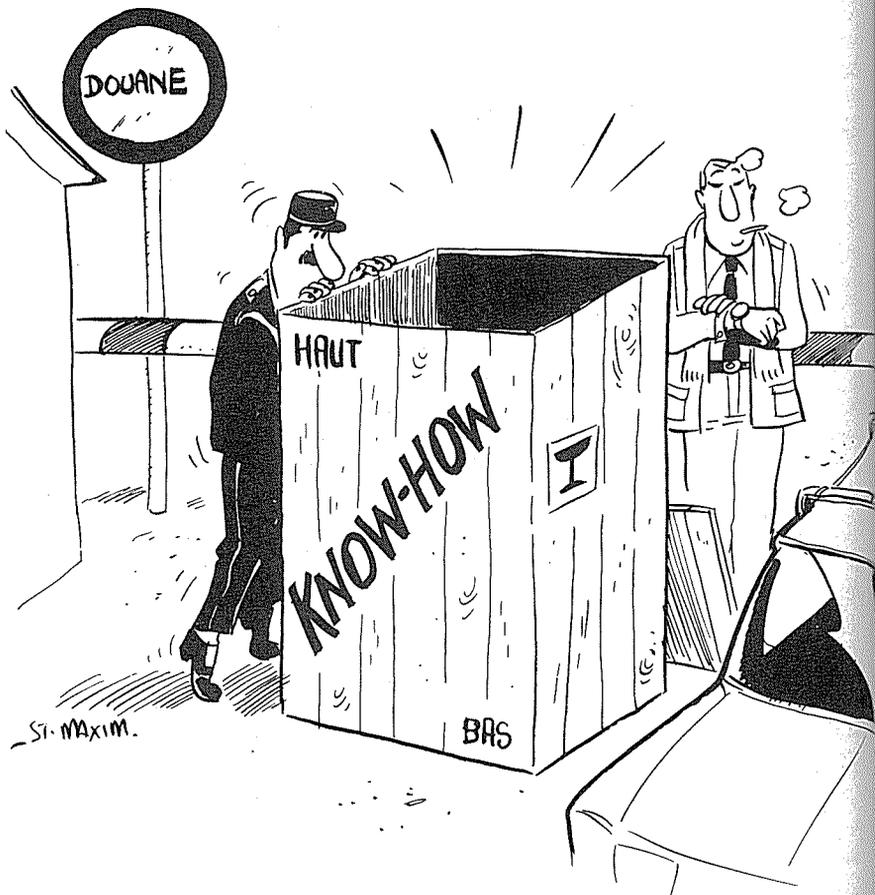
Nos sociétés post-industrielles peuvent espérer vendre du service dans de nombreux pays. Tout le monde reconnaît aujourd'hui que la franchise est une technique nouvelle qui tend à envahir tous

nos circuits commerciaux. Tout le monde reconnaît que la franchise révolutionne les vieilles habitudes, les mentalités et les principes traditionnels, pourquoi ?

Parce que la franchise est structurée autour d'une théorie : celle du transfert de know-how.

C'est du know-how que découlent la formation et l'assistance permanente.

Notre société glisse inexorablement vers le secteur tertiaire. Or, qu'est-ce que le secteur tertiaire, sinon du transfert de know-how, de savoir-faire, c'est-à-dire de connaissances, d'imagination et d'expérience ? Vendre du know-how ou savoir-faire, c'est vendre de l'impalpable, de l'intangible, des systèmes, mais c'est une



vente bien plus complexe, fine et sophistiquée que l'exportation simple de marchandises. Les pays en développement exigent aujourd'hui non-seulement la transmission du know-how, mais la communication d'un certain état d'esprit propre, précisément, à «transformer leur connaissance en de nouvelles techniques», créer des créateurs !

Dans les autres pays occidentaux, le savoir-faire français peut s'exporter à condition de s'introduire sur ces marchés avec de la technologie, des services, des produits extrêmement pointus et ciblés.

II - Remettre la fonction vente à l'honneur

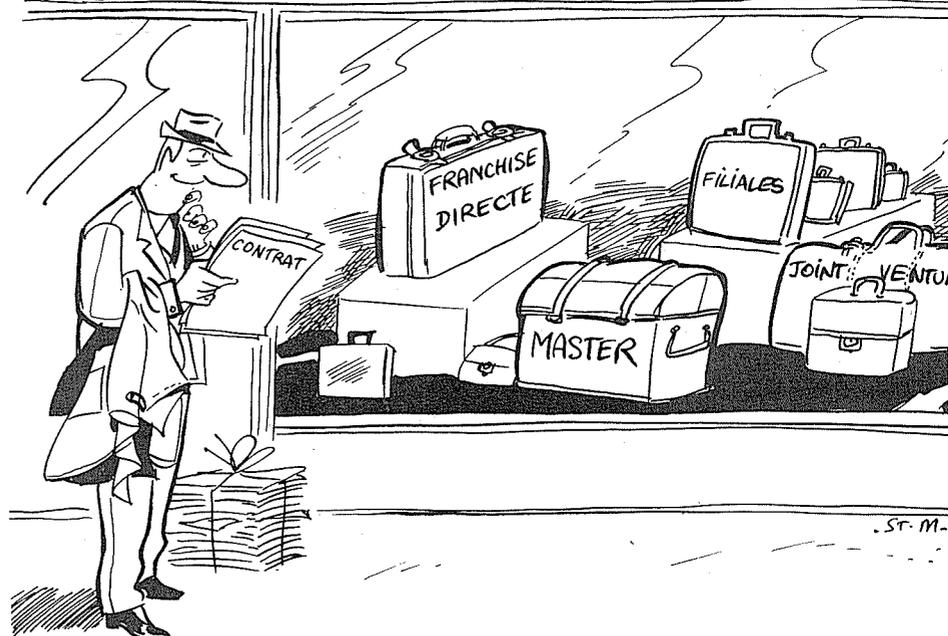
C'est ainsi dans le monde, mais les Français ne sont pas connus pour être de bons vendeurs... Pire encore, tout se passe chez nous comme si cette fonction était comme méprisable. Si on produit pour le plaisir de produire de belles choses et de se satisfaire intellectuellement, on ne produit en réalité que... des chômeurs.

Il faut vendre, sinon la production n'a pas de sens. Pourquoi les Anglo-Saxons arrivent-ils vraiment mieux à s'introduire sur notre marché que nous chez eux ?

A croire que nous avons trop de "beaux esprits" et pas assez de "bons vendeurs" ! Mais attention, vendre du savoir-faire est une vente sophistiquée. Ce sont plusieurs fonctions distinctes qui forment un tout cohérent. C'est cet ensemble qui permet de réussir la vente internationale. Ces fonctions sont les suivantes : fonction marketing, fonction finance, fonction management, fonction relations humaines et communication, fonction juridique, fonction technique.

Toutes ces fonctions forment un "package". Il faut les maîtriser toutes pour réussir la vente. La défaillance d'une seule de ces fonctions, et c'est l'échec ! Mais si la vente et l'exportation de know-how sont des processus modernes et complexes, elles sont le fruit d'un certain état d'esprit. Nos mentalités doivent changer, surtout dans les petites entreprises et les PME. L'entrepreneur-exportateur moderne doit accepter l'hyperspécialisation, le travail d'équipe.

"AU ROI DU VOYAGE"



L'environnement social et culturel doit favoriser la mobilité de nos cadres, les voyages d'étude de nos étudiants dans les universités japonaises, américaines, etc.

III - Approches techniques de la franchise internationale

1) La franchise directe

Selon l'état du droit local, il pourra être plus efficace, juridiquement parlant, de procéder par licence directe, c'est-à-dire par contrat de franchise signé directement entre le franchiseur étranger et son franchisé local. L'avantage pratique est celui du contrôle plus étroit et plus direct sur chacun des franchisés, sans intermédiaire, source de flottement ; l'inconvénient étant, en contrepartie, une lourdeur de gestion multipliée par le nombre de franchisés telle que, par exemple, dans les pays à contrôle, le nombre de dossiers à présenter à approbation, etc.

Cela revient à dire que la franchise directe n'est guère possible s'il s'agit d'implanter plus de trois ou quatre franchisés dans un pays donné (éloigné), car les difficultés matérielles du contrôle, de l'approvisionnement deviendront vite insurmontables. Par contre, ce sera la solution idéale pour des opérations ponctuelles ou de prestige.

2) Filiales et/ou succursales

C'est le véhicule le plus employé lorsque les deux pays sont peu éloignés géographiquement et proches sur le plan culturel, légal et linguistique. Exemple : USA et Canada, France et Belgique.

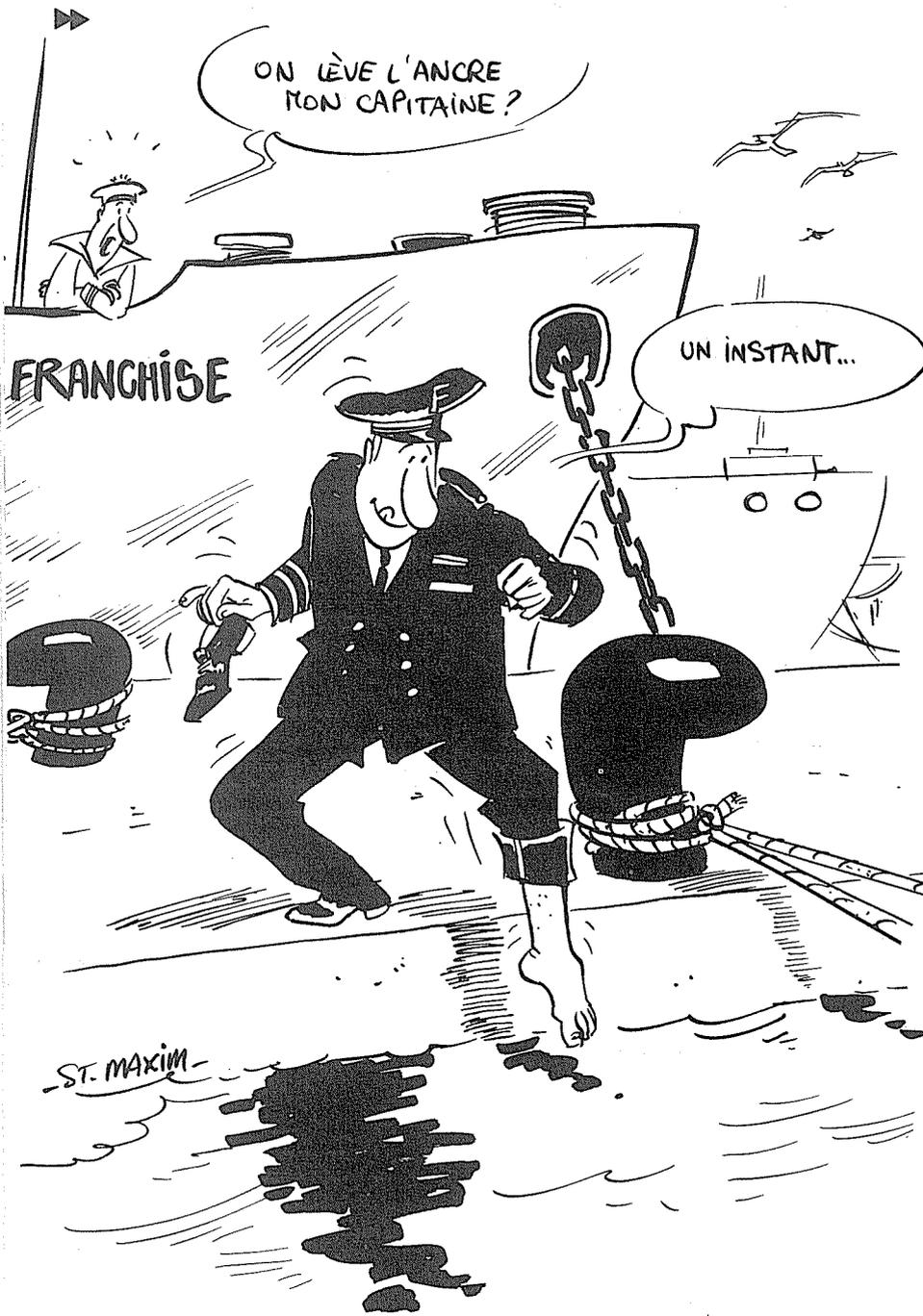
Bien entendu, cette approche est la meilleure pour contrôler le développement de la franchise dans le pays étranger, mais les inconvénients de ce choix résident dans l'importance de l'investissement et les risques d'erreurs de jugement sur le marché.

3) Joint venture

Il est délicat de donner une définition précise de ce type de convention puisque, par essence même, il sera fluctuant au gré des possibilités et besoins des partenaires concernés.

Disons qu'il s'agit d'un accord de coopération, créé et entériné par contrat, donc selon la "loi des parties", selon un schéma assez semblable à celui des sociétés en participation française, à savoir non dotées de la personnalité morale.

Aux Etats-Unis où est née cette technique, elle est réglementée comme le partnership, c'est-à-dire qu'elle fonctionne comme une société en nom collectif française : chaque associé connu de tiers va être responsable vis-à-vis de ceux-ci indéfiniment et solidairement des actes de cette société. Il faudra donc, au cas par cas, s'inté-



resser aux réglementations locales et se préoccuper toujours de conserver la propriété de la marque et du savoir-faire. L'inconvénient majeur de cette technique est la gestion du rapport de force entre les partenaires du joint venture.

4) La master franchise

C'est un franchisé qui a obtenu par contrat le droit d'installer des sous-franchisés dans la zone dont il a l'exclusivité et qui en assure le contrôle, ainsi que la représentation auprès du franchiseur, en général dans un pays étranger par rapport à la franchise d'origine. Le

master franchisé possède un territoire suffisamment vaste pour développer, à l'aide des sous-franchisés, l'affaire en question. Le franchiseur bénéficie d'un avantage financier en contrepartie de l'exclusivité qu'il consent au master franchisé.

Le master franchisé, tout comme un franchisé, bénéficie par le contrat de master franchise, de la licence de marque, du transfert de know-how, de la formation et d'une assistance permanente. Tous ces services que le même master franchisé retransmettra à ses sous-franchisés. Le levier démultiplicateur de la master fran-

chise est cependant extrêmement délicat à mettre en place.

IV - Le fil d'Ariane de la franchise internationale

Questions à se poser avant de franchiser à l'étranger.

L'initiative de franchiser dans un pays étranger doit être précédée d'investigations tout à fait sérieuses au plan légal.

Avant toute décision, il convient donc de s'interroger sur la situation existant dans le pays envisagé et de ne prendre sa décision qu'après une réponse satisfaisante aux questions qui apparaîtront fondamentales en fonction des activités envisagées.

Voici une liste de questions classées par thème qui, selon les cas, faciliteront la prospection :

1) Questions non juridiques.

Avant même d'aborder le domaine du droit, il convient de se demander si la situation économique du pays envisagé est favorable et si il existe une politique particulière du gouvernement à l'égard des investisseurs étrangers ou à l'égard de la franchise elle-même, étrangère ou non.

Il convient, d'autre part, de se demander s'il existe une attitude particulière ou une politique particulière du gouvernement en question quant aux types d'activité envisagés et quelles sont les façons d'exprimer cette politique.

2) Dispositions légales particulières à la franchise :

a) Existe-t-il une réglementation spécifique sur le franchising ?

b) Si oui, quelle est-elle ?

c) Si non, en existe-t-il une en discussion ou en préparation ? Et auquel cas, quelle en serait la teneur prévisible ?

3) Législation ayant une influence directe sur la franchise :

A - Dispositions concernant la prise de participation dans une société :

1) Pourcentage de prise de participation autorisée.

2) Autorité compétente pour donner une autorisation éventuelle.

3) Exemption possible.

4) Restriction éventuelle quant au rapatriement des profits d'un investissement étranger.

B - Droit contractuel :

Existe-t-il des dispositions légales ou jurisprudentielles pouvant affecter la validité d'un contrat de franchise, en particulier quant à sa rupture ou son renouvellement ?

1) Exigences particulières quant à la rupture et à sa cause.

2) Exigences particulières quant à des dommages et intérêts après rupture ou non renouvellement.

3) Exigences quant à des délais avant de pratiquer cette rupture ou son non renouvellement.

4) Dispositions particulières destinées à protéger le franchisé.

5) Le contrat doit-il être enregistré ? Si oui, auprès de quel type d'administration ? Quelles sont les exigences requises, en particulier, quant au taux de royalties et de droit d'entrée, à la durée du contrat, au contrôle exercé par le

franchiseur sur le franchisé, aux achats de provenance étrangère, aux clauses de non-concurrence et d'attribution de juridiction ?

6) Obligation éventuelle d'avoir à traduire le contrat dans la langue du pays.

C - Droit de la concurrence.

Le pays concerné a-t-il un droit de la concurrence développé ? Si oui, quels sont les points forts et les points mineurs de ce droit qu'il faudra respecter en particulier ? Sera-t-il en particulier possible :

1) De prévoir des engagements d'exclusivité en matière d'approvisionnement ;

2) De prévoir des prix de vente imposés ;

3) De prévoir des ventes liées ;

4) D'avoir des restrictions territoriales d'activité ;

5) De prévoir des limitations quant aux possibilités d'approvisionnement en fonction des critères de qualité ;

6) De pratiquer des prix discriminatoires parmi les différents franchisés ;

7) De pratiquer le refus de vente (unilatéralement ou de manière concertée) ;

8) De prévoir des clauses de non-concurrence après expiration du contrat ;

9) Se renseigner quant à toutes autres dispositions du droit de la concurrence pouvant affecter les conventions envisagées ;

10) Se renseigner également quant à la façon dont sont appliquées et mises en œuvre ces dispositions et donc quant à la réalité des risques éventuellement encourus :

- actions individuelles ;
- actions de l'état ;
- conséquences financières et matérielles, coût de ces actions.

11) Des transactions en cette matière sont-elles possibles ?

D - Droit des marques

Particulièrement important, le droit des marques imposera une étude très soignée :

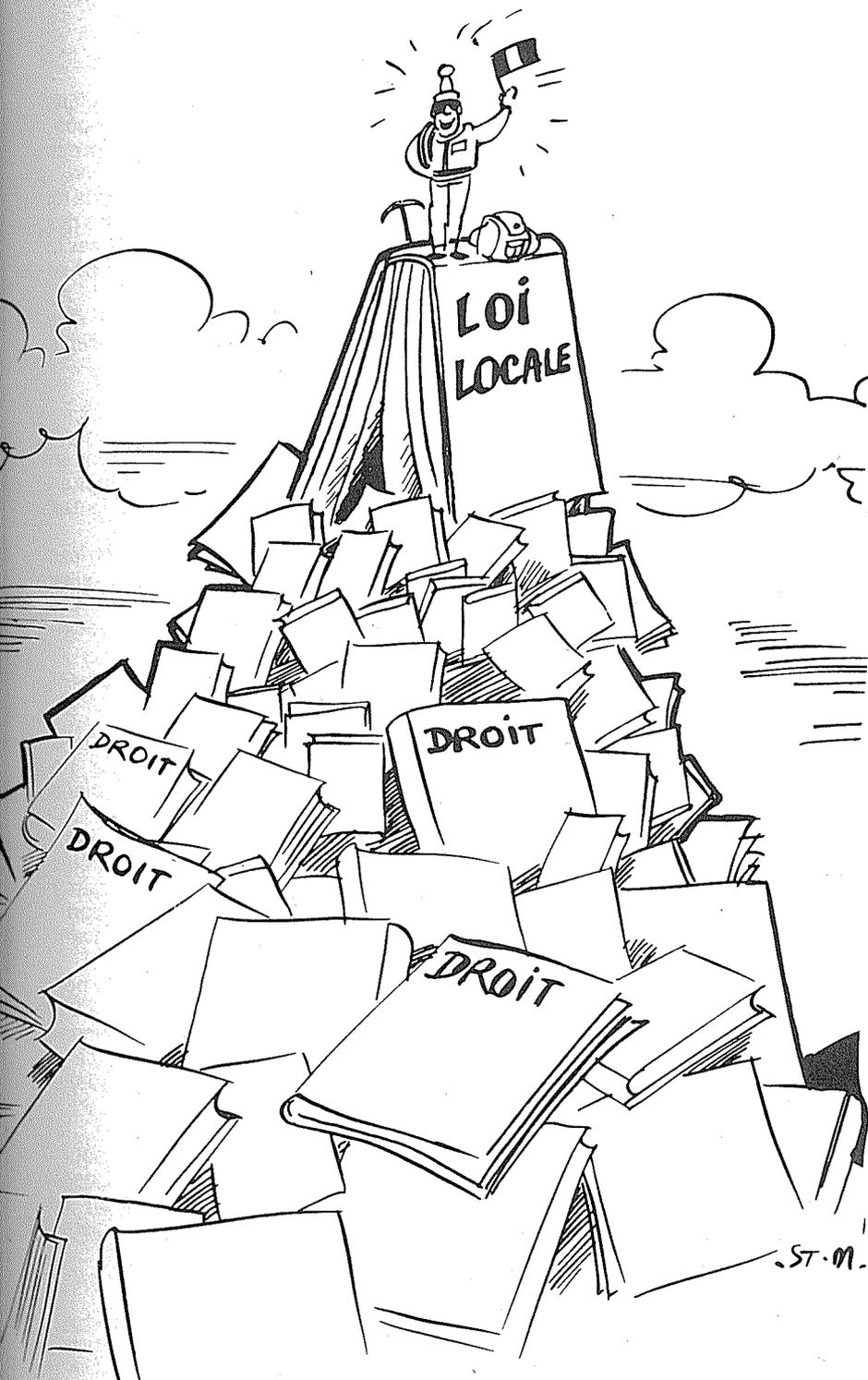
1) Procédure d'enregistrement d'une marque étrangère :

- un franchiseur étranger a-t-il le droit d'enregistrer ?

- doit-il, pour enregistrer, avoir un usage antérieur ?

- durée de la protection ;

- obligations de justifier de l'usage pour renouveler la marque. L'enregistrement deviendra-t-il caduc à défaut d'usage pendant un certain temps ?



2) Existe-t-il des dispositions selon lesquelles les marques étrangères ne doivent être utilisées qu'en association avec des marques antérieurement enregistrées dans le pays en question ?

3) Les licenciés ou franchisés doivent-ils être enregistrés en tant que tels ?

4) Les marques de service ont-elles un régime juridique différent de celui des marques de produit ?

5) En cas de contrefaçon, le franchiseur peut-il agir seul ou bien doit-il obligatoirement se joindre au franchisé éventuellement victime de la contrefaçon ?

E - Méthodes d'implantation.

1) Est-il possible de pratiquer la licence directe ou bien sera-t-il obligatoire d'établir une filiale ou une succursale ?

2) Si la licence directe est possible, quelles obligations cela entraînera-t-il ?

3) Si une succursale est obligatoire pour pouvoir s'implanter :

a) quelles sont les obligations et les qualifications nécessaires ?

b) Existe-t-il des minimums quant aux capitaux ?

c) Quelles sont les exigences du point de vue des représentants locaux de votre société ou du personnel ?

d) Y a-t-il toute autre obligation à remplir ?

4) Si une filiale doit être créée avant de s'implanter, quels sont les impératifs du droit des sociétés et les procédures à suivre (notamment quant au montant du capital social, le nombre d'associés, la durée nécessaire pour créer la société, les documents exigés, le coût de l'opération, les administrations impliquées, etc.).

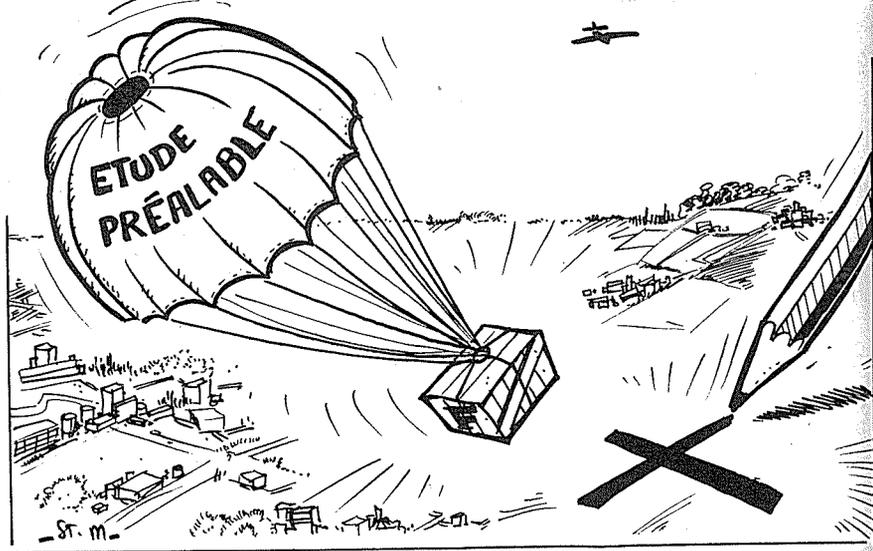
F - Droit fiscal

1) Existe-t-il un traité destiné à éviter les doubles impositions entre la France et le pays concerné ?

Si oui, quelles sont ses conséquences sur la façon dont les opérations envisagées vont se dérouler ?

2) La situation fiscale du pays concerné est-elle, en règle générale, favorable (taux de l'impôt sur les sociétés, assiette de cet impôt, exemptions, déductions, crédits d'impôts éventuels) ?

3) Toutes les formes de personnes morales sont-elles taxables ?



4) Quant au paiement des royalties au franchiseur situé à l'étranger (idem pour le droit d'entrée), ces paiements sont-ils soumis à une procédure d'autorisation particulière ou à un contrôle quelconque ? Existe-t-il une retenue à la source ?

5) Quelles sont les dispositions fiscales inattendues pouvant affecter les opérations envisagées ?

G - Incitation à l'investissement

Existe-t-il, dans le pays envisagé, une politique particulière d'incitation aux investissements étrangers qui pourrait être profitable au franchiseur ou bien à son franchisé ?

S'il existe une telle politique, par quoi se traduit-elle (crédit à taux spécial, réduction du taux d'impôt) et comment doit-elle être obtenue (ouverture d'un dossier et son contenu ou toute autre possibilité) ?

H - Douane et contrôles import-export

Existe-t-il des taux douaniers particulièrement forts ou, au contraire, bas ou toute autre restriction ou, au contraire, incitation quant à la rentrée des produits destinés au franchisé (matériel, équipement, nourriture, emballage, etc.).

Une telle question pourrait avoir une importance vitale quant à la rentabilité pour le franchisé des opérations envisagées.

I - Assurances responsabilités

1) Existe-t-il des dispositions particulières concernant des obligations d'assurance ou, au contraire, des interdictions qui pourraient affecter les opérations du franchisé.

2) Dans quelle mesure, en cas de défaut de qualité, le franchiseur

ou le fournisseur des produits pourra-t-il être tenu pour responsable éventuel à l'égard des clients du franchisé ?

3) Le franchiseur en tant que tel peut-il être tenu responsable des dommages éventuels subis par le client du franchisé en sa seule qualité de franchiseur ?

4) Le franchiseur peut-il être tenu éventuellement responsable des dettes du franchisé ?

J - Droit du travail

1) Existe-t-il des dispositions en ce domaine pouvant concerner en particulier un franchiseur étranger ?

2) Les dispositions protectrices du droit du travail risquent-elles d'être étendues au franchisé vis-à-vis du franchiseur et si oui, comment l'éviter ?

K - Droit immobilier

1) Existe-t-il des restrictions quant aux possibilités pour un étranger de posséder des biens immobiliers ?

2) Ces mêmes dispositions s'appliquent-elles à des sociétés contrôlées par des étrangers ? Existe-t-il des dispositions particulières en la matière pouvant affecter vos activités ?

Il s'agit là d'une liste non exhaustive des questions qu'il sera presque toujours indispensable de se poser préalablement à la moindre implantation, sous quelle que forme que ce soit.

Faute d'étude préalable, la moindre mauvaise surprise pourrait se révéler avoir des conséquences sur la validité ou la rentabilité de la totalité de l'opération envisagée.

Allocution de M^e Gast
au Colloque du 9 décembre 1985.
"Franchise et exportation"