



Comment élargir son réseau à l'international

Se développer à l'étranger, oui, mais comment ? Entre ouverture de succursales, master franchise et joint-venture, M^e François-Luc Simon fait le point.

Points de Vente – Comment élargir son réseau à l'étranger, et plus particulièrement en Europe ?

François-Luc Simon – Il est d'usage d'opposer deux types d'approches. L'ouverture de succursales constitue l'un des modes de développement à l'international, mais en définitive, peu d'enseignes choisissent cette solution, celle-ci étant longue et coûteuse. C'est pourquoi elles optent fréquemment pour une master franchise, simple et rapide à mettre en place. Un autre schéma peut encore être utilisé ; il s'agit d'un montage sur mesure, donnant lieu à une joint-venture.

Quel modèle est le plus intéressant ?

Tout dépend de la taille de la société, de ses objectifs, de l'état de la concurrence et de sa stratégie. Ouvrir des succursales demande du temps, de l'expérience, de l'organisation et de l'argent. Il faut par ailleurs trouver des locaux, embaucher du personnel qualifié, s'entourer de conseils, etc. Plusieurs années sont donc nécessaires pour créer un réseau significatif. Mais, en cas de succès, cela s'avère très profitable, tous les bénéfices revenant au propriétaire du réseau. La master franchise est un moyen efficace d'élargir son réseau sans apport financier. Le master franchiseur confie son concept à un master franchisé local, lequel s'acquitte d'un droit d'entrée et d'une redevance pour développer le concept sur le territoire considéré. Le master franchiseur y trouve un intérêt à court terme en bénéficiant d'une rentrée d'argent immédiate. Ensuite, l'essentiel des bénéfices réalisés par le réseau étranger revient au seul master franchisé. Ce n'est donc pas forcément la meilleure façon

S

SIMON ASSOCIÉS

Simon Associés est un cabinet d'avocats regroupant une vingtaine d'avocats et juristes dont l'activité est principalement orientée vers les PME/PMI. Organisé autour de six pôles de compétences (corporate-cessions-acquisitions, entreprises en difficulté, contentieux, franchise, immobilier, social), le cabinet a développé une approche transversale de prévention des risques juridiques et judiciaires. simonassocies.com

de valoriser pleinement une entreprise. Les entrepreneurs les plus avisés l'ont bien compris.

Que pensez-vous du troisième mode d'implantation ?

C'est celui qui, à mon sens, doit être privilégié dans bon nombre de cas. Il s'agit d'établir un contrat sur mesure, adapté aux exigences de chacun des partenaires, associés au sein d'une structure commune. Il n'y a pas de figure imposée, tout se traite ici au cas par cas. Ainsi, pour étendre son réseau rapidement et prendre des parts de marché, le titulaire du concept trouvera un équilibre satisfaisant lui garantissant la mainmise sur son concept et, surtout, une participation au capital social de la structure opérationnelle dédiée à l'activité. Par exemple, un franchiseur français désireux d'exporter son concept à l'étranger sans perdre le contrôle de son enseigne peut proposer un droit d'entrée moindre à un partenaire. En contrepartie, ce dernier peut lui "ouvrir"

une partie de son capital. Ce schéma juridique, qui combine utilement transmission du savoir-faire et joint-venture, permet de mieux valoriser l'entreprise du master franchiseur et demande un investissement moins lourd au master franchisé. Il est même possible de réduire les risques en convenant d'une période test durant laquelle le master franchisé ne paie pas de droit d'entrée et qui donne droit, en cas de succès, à des avantages pour le master franchiseur (dividendes prioritaires, faculté de rachat...). Les possibilités sont infinies. C'est l'intérêt d'un tel montage.

Avez-vous un dernier conseil à donner aux directeurs d'enseignes désireux d'expatrier leur concept ?

Chacun des trois schémas a sa raison d'être. Toute la stratégie du chef d'entreprise consiste à déterminer la formule la plus adaptée au pays dans lequel son concept sera commercialisé. ●

Propos recueillis par Camille George

"Un bon modèle consiste à établir un contrat sur mesure, adapté aux exigences de chacun des partenaires, associés au sein d'une structure commune."

FRANÇOIS-LUC SIMON,
AVOCAT AU CABINET SIMON ASSOCIÉS

