

Création d'entreprise

DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE RESEAUX

Le bon dosage

Franchise directe ou master-franchise, joint-venture et succursales, c'est selon.



La master-franchise a l'avantage de confier le développement du réseau à un entrepreneur au fait de la culture du pays cible, mais il est important de s'assurer de sa capacité à adapter et à structurer les outils nécessaires.

Franchise directe, master-franchise, joint-venture, succursales.

Le développement à l'international d'un nouveau concept et de son business model amène chaque opérateur à s'interroger sur le choix de la meilleure solution. D'autant plus qu'à chaque pays correspondent des spécificités légales, immobilières ou financières. Développer en direct sous forme de succursale, s'associer en joint-venture, master-franchiser ou franchiser en direct ? Chaque solution présente ses avantages et ses contraintes, qu'il s'agisse d'investissement, de partage de risque, ou de contrôle dans la mise en oeuvre du modèle.

Par Georges Laederich

Pour vendre sa célèbre machine à coudre de par le monde, Isaac Springer est l'un des premiers à s'implanter à l'international. Au vu des succès remportés par de nombreux réseaux de franchises depuis la création de ce modèle, jusqu'à leur perfectionnement dans les années 1960 avec l'apparition des grandes chaînes de restauration rapide aux États-Unis, de nombreux entrepreneurs ont eu recours à ce type de développement. La franchise est un contrat de distribution qui permet le développement ra-

pide d'un concept éprouvé en le confiant à des entrepreneurs indépendants qui bénéficient du savoir-faire, de la notoriété et du sou-

matures, souvent venus d'outre-Atlantique, étaient en mesure d'exporter leur concept à l'étranger, mais aujourd'hui, un tiers des ré-

Aujourd'hui, un tiers des réseaux de franchises français sont présents à l'international

tien de l'entreprise en échange d'une contribution financière. Dans les années 1990, seuls les réseaux de franchises les plus

seaux de franchises français sont présents à l'international. Ils ne se contentent plus du simple territoire national mais souhaitent ex-

porter leur mode de fonctionnement à l'étranger. "Il existe un regain d'intérêt à l'international parce que les grands réseaux ont conquis leur marchés nationaux, et ressentent la nécessité d'aller plus loin", constate Olivier Gaast, président du Club européen des directeurs de réseaux (CEDRE) et consultant spécialisé dans le développement des franchises à l'international. Développer un réseau de franchises est loin d'être chose facile : il a fallu près de dix ans à Subway et à McDonald's pour connaître le développe-

Création d'entreprise

DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE RESEAUX



“Il est pertinent de prendre un master-franchisé quand on veut développer un pays alors qu'on n'en a pas les moyens”, Jean Semper, fondateur du cabinet AC Franchise.

ment que l'on observe aujourd'hui en France et de nombreuses franchises ont essayé de sérieux échecs avant de trouver la formule leur assurant un développement rapide et harmonieux hors de leurs frontières. La connaissance du marché local et des habitudes de consommation, le fonctionnement du parc

Le master-franchisé apporte sa connaissance du pays, ses réseaux, un accès au financement et à l'immobilier commercial

immobilier, les multiples aspects de la législation ainsi que l'accès au système de financement invitent à la plus grande prudence de la part des directions de réseau. Entre franchise directe, master-franchise et réseau succursaliste, la structure en charge du développement à l'étranger peut prendre

“Tous les réseaux de franchises ne sont pas capables de reproduire les facteurs de réussite d'une enseigne dans un nouveau pays”

bien des aspects. Selon l'étude annuelle du CSA, en partenariat avec la Fédération française de la franchise (FFF), seulement 22 % des réseaux présents à l'international se sont développés par le biais d'une master-

franchise. Toutefois, 68 % de ceux qui projettent aujourd'hui un développement à l'étranger pencheraient pour ce modèle. Pour ne pas voir les concurrents dominer un nouveau marché, le développement à l'international est un impératif qui nécessite une réflexion stratégique approfondie et une organisation adaptée.

A chaque pays sa stratégie

Avant même de considérer un développement à l'international, Jean Semper, consultant spécialisé dans le développement de réseaux de franchises, rappelle qu'il est impératif de déterminer *“si le concept est duplicable à l'étranger et de pouvoir le prouver, c'est-à-dire d'être capable de montrer que les franchisés sont rentables”*. En effet, rappelle-t-il, *“tous les réseaux de franchises ne sont pas capables de reproduire les facteurs de réussite d'une enseigne dans un nouveau pays. Il convient de les analyser et de s'assurer que ceux-ci puissent se retrouver dans le pays visé. Dans le cas contraire il importe de voir comment les compenser”*. Un mauvais diagnostic des clés de succès d'un réseau porte les graines d'une mauvaise stratégie de développement. A titre d'exemple, précise Jean Semper, *“en Allemagne ou aux Emirats, les conditions d'accès à l'immobilier commercial et aux meilleurs*

emplacements demeurent très compliquées pour un entrepreneur indépendant”. Le franchiseur, précise-t-il, *“doit pouvoir contourner les principaux freins au développement en choisissant un pays qui possède les infrastructures caractéristiques de la franchise et pouvoir s'adresser à des gens capables de comprendre et de dupliquer*

le concept initial”. Conséquence directe, la plupart des enseignes s'intéressent en priorité aux pays proches de leur destination d'origine comme la Belgique et le Luxembourg et sont souvent tentées par un développe-

ment en franchise directe. Pour des pays culturellement ou géographiquement plus éloignés, les structures économiques du pays

veloppement opérationnel du réseau, mais nécessite un investissement initial conséquent. Comme le rappelle Jean Semper, *“on*

“S'assurer de sa capacité à “adapter, penser, structurer, recruter, animer et mettre en place les outils nécessaires”

cible, déterminantes lors de l'élaboration du business-plan, la législation locale, les dispositions en faveur des entreprises étrangères (rapatriement des bénéficiaires...) et le droit contractuel (droit des marques, droit de la concurrence, fiscalité...) sont autant de domaines à étudier avec soin. Ainsi, Gilbert Bieri, directeur international de 5àSec, intervient presque exclusivement dans des pays au sein desquels il est possible d'atteindre une masse critique. *“Il nous faut ouvrir une vingtaine de magasins en 5 ans environ. En dessous de cette masse critique, nous considérons qu'il n'est pas intéressant d'investir dans un pays”*, ajoute-t-il.

Franchise directe, master-franchise, succursale

Trois possibilités sont à la disposition des entreprises : la création d'une filiale qui développe un réseau de succursales, l'éta-

prend un master franchisé quand on veut développer un pays soi-même mais qu'on n'en a pas les moyens”.

Le profil idéal du master-franchisé

Si la master-franchise a pour avantage de confier le développement du réseau à un entrepreneur au fait des modes de fonctionnement du pays cible, il est important de s'assurer de sa capacité à *“adapter, penser, structurer, recruter, animer et mettre en place les outils nécessaires”*, ajoute Jean Semper. En effet, tous les candidats à la master-franchise ne seront pas capables de porter le projet de développement selon les termes du contrat établi avec le franchiseur. Les droits d'entrée s'avèrent souvent trop élevés et ponctionnent alors une partie trop importante des ressources du master-franchisé, mettant ainsi en danger les performances et la rentabilité du réseau. Jean Semper note en effet que *“les*

Sur des marchés beaucoup plus éloignés, l'aventure en filiale ou franchise directe est beaucoup plus risquée

blissement de franchises directes (où les contrats sont établis entre les franchisés et la maison mère) ou la création d'une master-franchise, où un partenaire local est en charge du bon développement du réseau sur un territoire donné. Comme le rappelle Chantal Zimmer, déléguée générale de la Fédération française de la franchise, *“il n'y a pas de règle établie. Tout dépend de la stratégie de l'entreprise, du pays concerné et des opportunités de rencontre. Certains réseaux comme KFC ou McDonald's ont préféré créer une filiale puis franchiser alors que d'autres ont opté pour une stratégie de master-franchise comme 5àSec et Monceau Fleurs”*. Pour Jean Semper, le franchiseur doit s'interroger sur sa capacité à développer seul son réseau, à savoir sur sa capacité à *“lever seul les freins au développement”*. C'est à l'entreprise de déterminer ensuite si ce partenaire sera un salarié ou un associé c'est-à-dire un master-franchisé. Dans le système de la master-franchise, le master-franchisé apporte sa connaissance du pays, ses réseaux, un accès au financement, à l'immobilier commercial et l'élimination du risque d'une implantation personnelle. Dans des marchés proches sur le plan culturel, géographique ou linguistique, on peut hésiter entre franchise directe et master-franchise alors que sur des marchés beaucoup plus éloignés sur lesquels il y a peu de points d'appui, l'a-

droits d'entrée rapportant de l'argent, la tentation est grande pour les franchiseurs de ne pas



“Dès lors que l'entreprise n'est pas connue sur le marché local, vous vous heurtez à des freins pour le financement des opérations de départ”, Dominique Munier, directeur du développement de Monceau Fleurs.

étudier suffisamment les candidatures à la master-franchise”. Pour bien des enseignes la rencontre avec un partenaire de confiance est à la base du choix d'implantation dans un pays donné, comme le rappelle Dominique Munier, directeur général du développement chez Monceau Fleurs : *“La décision est prise en fonction des opportunités et des rencontres. Le partenaire détermine le développement dans le pays.”* Celui-ci précise qu'il n'a pas hésité à suspendre les négociations lorsqu'un partenaire s'est révélé en décalage, *“la motivation, et les valeurs du candidat étant essentielles : il est impératif de créer un lien fort et un vrai partenariat”*. Ce master-franchisé devra être patient et ne pas être uniquement intéressé par l'ouverture rapide de sous-franchises lui rapportant des droits d'entrée conséquents mais être également capable d'accompagner son réseau, ce que confirme Laurent d'Orey, master-franchisé Monceau Fleurs pour le Portugal : *“Il m'a fallu deux ans avant de signer mon premier franchisé au Portugal, il faut être patient et capable d'accompagner efficacement ses franchisés pour réussir”*... Pour Dominique Munier, *“il ne faut pas être pressé et compter entre 18 et 24 mois pour commencer réellement une activité sur un pays. C'est beaucoup plus long que de lancer une franchise en France”*. En effet, l'une des principales raisons de l'échec d'un contrat de master-franchise réside dans l'élaboration d'une étude de marché qui n'est pas assez solide. Certaines spécificités du pays cible peuvent être sous-estimées et de nombreuses enseignes tiennent à valider,

Le modèle Subway

Entre franchise directe et master-franchise régionale

En 2001, Subway ouvre son premier restaurant franchisé rue de la Roquette à Paris, ils sont 9 en 2005 et 204 aujourd'hui en activité sur le territoire français. S'il a fallu pas moins de dix ans pour devenir le premier réseau de franchises en France en terme d'ouverture, Subway est aujourd'hui le premier réseau de franchises au monde avec pas moins de 33 000 magasins, le tout sans pilotes ni succursales mais grâce à un système de développement unique, entre franchise directe et master-franchise régionale. Pour Thierry Rousset, directeur de Subway France, l'originalité du modèle Subway repose sur la création des développeurs régionaux (*area developer*). Ceux-ci sont tous d'anciens franchisés auxquels sont confiés des territoires régionaux dont ils ont l'en-

l'expertise des développeurs régionaux pour un territoire donné. Les franchisés sont soutenus à la fois par la maison mère pour la formation continue et par les développeurs régionaux pour le développement de leur activité. Les développeurs régionaux sont tenus à des objectifs d'ouverture et peuvent être sanctionnés en cas de défaillance. De plus, ils procèdent, pour leur compte, à une évaluation mensuelle de l'ensemble des restaurants sous leur responsabilité. Dans le même temps, la maison mère procède à un audit régulier des régions confiées à chaque développeur régional. Pour Thierry Rousset, *“ce système nous permet de connaître un développement rapide tout en conservant une relation privilégiée avec nos franchisés et en limitant les*

L'originalité du modèle Subway repose sur la création des développeurs régionaux

tière responsabilité en termes de recrutement, de choix des emplacements, de suivi de la qualité et animation du réseau. Les développeurs régionaux ne sont pas des salariés de Subway mais lui sont liés par un contrat de prestation de service. Les franchisés, pour leur part, sont liés contractuellement avec la maison mère Subway. Comme le note Olivier Gaast, *“chez Subway le patrimoine (contrat d'exclusivité) et la prestation de service ont été séparés car contrairement à la master-franchise, tous les contrats sont signés directement avec la maison mère et le développement est pris en charge par des prestataires de service, les développeurs régionaux”*. Avec ce type d'organisation, Subway conserve un contrôle direct sur les franchises créées tout en bénéficiant de

investissements dans une filiale locale”. Pour preuve, le siège de Subway France ne compte à ce jour que 6 personnes et le siège de l'entreprise ne compte guère plus de 800 personnes. Enfin, dernière originalité du modèle Subway, alors que de nombreux franchisés accusent leur franchiseur d'un manque de transparence, en particulier au niveau des achats, Subway a décidé de fonctionner avec un service achat organisé en coopérative à but non lucratif et détenu par l'ensemble de ses franchisés. Comme le précise Thierry Rousset, *“notre coopérative nous permet d'être complètement transparents et indépendants vis-à-vis de nos franchisés”*.

G.L.



“La mixité de nos réseaux est présente dans l'ADN de notre enseigne”, Gilbert Bieri, directeur international de 5àSec.

venture en filiale ou franchise directe est beaucoup plus risquée. Le partenariat avec un master-franchisé permet d'adapter le concept au pays cible grâce aux connaissances de ce dernier, tout en bénéficiant d'un développement rapide. La création d'une succursale permet en revanche de conserver un contrôle plus strict sur le concept et le dé-

Création d'entreprise

DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE RESEAUX



“Il y a un regain à l'international parce que les grands réseaux ont conquis leur marchés nationaux, et ressentent la nécessité d'aller plus loin”, Olivier Gaast, président du Club européen des directeurs de réseaux (CEDRE).

avec leur partenaire, la viabilité du business-plan présenté, en particulier concernant la

“L'emplacement du premier magasin (capitale économique ou politique par exemple), les horaires d'ouverture ou la politique de prix ont un impact déterminant”

politique de pricing, le niveau des royalties prélevées et le rythme de développement prévu. Laurent d'Orey estime que le succès du premier magasin lancé dans le pays est fondamental pour la suite des opérations : “Si le concept de Monceau Fleurs n'a pas demandé

“Le soutien du franchiseur en terme de formation, de suivi opérationnel, de merchandising et de suivi des ventes est fondamental”

beaucoup d'adaptation, certains critères de succès comme l'emplacement du premier magasin (capitale économique ou politique par exemple), les horaires d'ouverture ou la politique de prix ont un impact déterminant.”

La joint-venture, pour partager le risque
Alors que l'ensemble des développements opérés par Monceau Fleurs hors du territoire

français ont été effectués par un système de master-franchise pure, l'enseigne propose depuis peu à ses master-franchisés le développement d'un partenariat sous la forme d'une joint-venture. “Nous montons un holding sur lequel nous sommes toujours minoritaires, et qui détient entièrement une société qui possède, elle, la master-franchise”, précise Dominique Munier. Ce système de joint-venture permet de rassurer le master-franchisé sur les engagements de l'enseigne dans le pays cible et d'établir un véritable partenariat. En outre,

Les succursales jouent un double rôle : celui de magasins pilotes pour tester de nouvelles formules et celui de vitrines de vente pour faciliter la croissance du réseau de franchises

cela facilite l'accès aux investissements pour les deux parties car comme elle le rappelle, “dès lors que l'entreprise n'est pas connue sur le marché local, vous vous heurtez à des freins pour le financement des opérations de départ”. La joint-venture accordée au franchiseur une meilleure visibilité sur le projet de développement et l'activité en cours. Elle ajoute que

Monceau Fleurs a lancé cette formule en Espagne puis l'a appliquée dans tous les pays précédemment ouverts car elle permet d'accélérer le rythme de développement des partenaires. Le succès de ce modèle est confirmé par certains franchisés comme Laurent d'O-

rey pour qui aborder un nouveau marché avec un concept novateur n'est jamais facile : “Le soutien du franchiseur en terme de formation, de suivi opérationnel, de merchandising et de suivi des ventes est fondamental. Avec un intérêt au capital, le master-franchisé n'est pas seul à supporter les risques. Avec le recul, cela permet de diluer le poids des droits d'entrée dans le temps, le franchiseur démontre qu'il ne vise

pas uniquement à percevoir les droits d'entrée à court terme mais cherche aussi à construire sur la durée”. Indispensable pour certains, la joint-venture peut également comporter de nombreux inconvénients, parmi lesquels sa nature conflictuelle. Or comme le rappelle Olivier Gaast, “dans le domaine international, les conflits sont néfastes pour la réputation du réseau. Tel serait le cas si le franchiseur et son associé local au sein de la joint-venture n'avaient pas le même point de vue concernant le développement du réseau, le contrôle des sous-fran-

chisés, ou encore l'application des normes du franchiseur”. Une solution serait alors de prévoir un pacte d'actionnaire permettant de racheter son associé et de transformer en conséquence la joint-venture master-franchisée en filiale du franchiseur.

La succursale, pour “contrôler” l'activité

Pour assister leurs master-franchisés, de nombreuses enseignes ont créé des réseaux mixtes : magasins succursalistes et franchi-



“Lors d'un développement à l'étranger, les clauses importantes sont liées au plan de développement, au respect du concept initial et aux garanties financières fournies par les franchisés ou les master-franchisés”, François Luc Simon, associé-gérant du cabinet d'avocats Simon associés.

ses gérées par le master-franchisé. Les succursales développées par le franchiseur jouent un double rôle : celui de magasins pilotes pour tester de nouvelles formules ou

“Un master-franchisé doit être capable d'assurer un double rôle, celui de franchisé et de franchiseur”

adaptations et celui de vitrines de vente pour faciliter la croissance du réseau de franchises géré par le master-franchisé. Pour Chantal Zimmer, “les magasins pilotes sont indispensables au bon développement d'une



“Notre système nous permet de connaître un développement rapide tout en conservant une relation privilégiée avec nos franchisés”, Thierry Rousset, directeur général de Subway France.

master-franchise”, ce que confirme Dominique Munier, pour qui “l'objectif est de trouver le bon mix entre magasins succursalistes et franchises, tout dépend des objectifs et du pays de développement : sur un marché de l'immobilier baissant, il est nécessaire d'aller vite et les franchises vous le permettent car les capitaux sont apportés par les franchisés. En revanche, les magasins succursalistes vous permettent de



“La mise en place d'une joint-venture entre le franchiseur et le master-franchisé permet de diluer les droits d'entrée dans le temps”, Laurent d'Orey, masterfranchisé Monceau Fleurs au Portugal.

contrôler votre activité et votre développement”. En effet, les chiffres de rentabilité des premiers magasins permettent aux franchiseurs et master-franchisés de vendre plus facilement le concept, il s'agit donc de ne pas se tromper. Certaines enseignes comme 5àSec considèrent la mixité des réseaux comme un gage d'efficacité. En effet, “la mixité de nos réseaux est présente dans l'ADN de notre enseigne, cela nous permet d'exercer le métier de franchisé, d'être exposé à leurs problèmes et de pouvoir dialoguer plus efficacement avec eux”, explique Gilbert Bieri.

L'accompagnement, pour s'assurer des bonnes pratiques

Mais la force et le succès d'un réseau dépendent pour beaucoup du suivi et de l'accompagnement dont bénéficient ses membres : il garantit le respect du concept initial et la mise en place des bonnes pratiques qui en ont fait le succès sur le territoire national. Lors du développement à l'étranger, la distance entre la maison mère et ses master-franchisés constitue un obstacle sérieux à la formation des franchisés du réseau, d'autant plus que dans le cadre de la master-franchise, c'est au master-franchisé de former et d'animer le réseau au sein du territoire dont il a la charge. Comme le remarque Chantal Zimmer, “un master-franchisé doit être capable d'assurer un double rôle, celui de franchisé et de franchiseur”. Cela nécessite d'être à même de

détenir cette double casquette, mais cela suppose aussi de savoir former des sous-franchisés. La FFF propose des formations spécifiques pour apprendre le métier de franchiseur et d'autres enseignes effectuent ces formations en interne. De plus, de nombreuses enseignes comme 5àSec et Subway bénéficient des nouvelles possibilités des plates-formes Web et du e-learning pour communiquer avec leurs franchisés. Enfin, si certains master-franchisés déplorent bien souvent un manque d'échanges avec leurs pairs au sein d'une même enseigne, certains directeurs de réseau ont profité des expériences vécues par leurs partenaires pour créer un centre d'expertise interne, chargé de collecter et de transmettre les bonnes pratiques observées dans les différents pays. ■

CHIFFRES REVELATEURS

L'Europe, continent de la franchise

Le nombre de franchises en Europe dépasse largement celui des autres continents avec 10 000 réseaux à travers l'Europe (Turquie et Russie comprises) contre 3 000 aux Etats Unis, 2 600 en Chine et 1 380 au Brésil. En Europe, les réseaux de franchises ont connu un taux de croissance impressionnant de 66 % au cours des 7 dernières années. (source EFF, European Franchise Federation)

Lire les dossiers précédents
Les archives numériques
nouveconomiste.fr
(consultation gratuite)

Juridique

Les contrats de master-franchise

La France dispose depuis 1989 d'une législation encadrant les contrats de franchise ; elle se caractérise par l'obligation pour un franchiseur de fournir au franchisé les informations précontractuelles prévues dans le cadre de la loi Doubin, soit un document donnant des informations sincères, qui lui permettent de s'engager en connaissance de cause. Si la plupart des pays disposent d'une telle législation, les informations contenues dans ce document peuvent varier d'un pays à l'autre mais comme le précise maître François-Luc Simon, du cabinet Simon et Associés, “ces différences sont quasi nulles, à l'exception des Etats-Unis, qui, pour des raisons historiques, demandent une documentation importante”. En revanche, quelle que soit la forme d'association prévue, franchise directe, master-franchise ou joint-venture avec un mas-

plan”. Ces sanctions peuvent aller de la résiliation du contrat à la perte d'exclusivité pour une zone géographique au versement de compensations financières ou dans le cadre d'une joint-venture, à une modification des prises de participation de chacun des acteurs. Bien évidemment il ne s'agit pas pour le franchiseur de dissuader le master-franchisé mais de se prémunir contre un niveau d'exploitation éventuellement faible de la part de son partenaire. De plus, ajoute François-Luc Simon, “les enseignes qui réussissent sont celles qui ont réussi à faire comprendre à leurs franchisés que la clé du succès réside dans le strict respect du concept initial”, ce qui nécessite, lors de l'élaboration du contrat, une description détaillée des caractéristiques du concept initial ainsi que la prévision de sanctions pour non-respect du concept. Enfin, avec la crise financière,

“Les clauses qui mériteraient une plus grande attention sont liées au plan de développement, au respect du concept initial et aux garanties financières fournies par les franchisés ou les master-franchisés”

ter-franchisé, certaines clauses sont bien souvent omises ou partiellement renseignées dans les contrats de franchise. Comme le précise François-Luc Simon, “les clauses qui mériteraient une plus grande attention dans le développement des réseaux de franchises à l'étranger sont liées au plan de développement, au respect du concept initial et aux garanties financières fournies par les franchisés ou les master-franchisés”. Le plan de développement fixe les objectifs sur lesquels le master-franchisé s'engage (nombre d'ouverture de magasins, chiffre d'affaires...). Il est préférable “d'établir un plan de développement pour l'ensemble de la durée du contrat et de prévoir une sanction en cas de non-respect du

de nombreux franchisés ou master-franchisés se sont retrouvés dans l'incapacité d'honorer certains encours auprès de leurs franchiseurs, rendant indispensable la présence de garanties financières solides. Elles peuvent prendre bien des formes différentes comme celles d'un cautionnement personnel, d'un nantissement sur les titres ou d'un cautionnement réel (sur un bien donné), mais elles demeurent nécessaires pour “assurer la bonne santé du franchiseur et prévenir l'ensemble du réseau contre un risque de défaut d'un trop grand nombre de franchisés ou master-franchisés”.

G.L.