

vademecum de préparation à la négociation d'un contrat de master franchise.

Points clés qu'un futur master franchisé français doit avoir en tête en négociant un contrat de master franchise avec une enseigne étrangère. / vademecum de préparation à la négociation d'un contrat de master franchise.

Avant de négocier une master franchise, préparez-vous. La vie d'un contrat de master franchise n'est pas un long fleuve tranquille. Pourquoi ? Comment identifier les problèmes avant de les vivre ?

Suivez le vade-mecum concernant la phase précontractuel dans cet article et la phase contractuelle dans l'article à paraître dans le prochain numéro :

1. Points clés pré-contractuels

Dans la période précontractuelle, le candidat master franchisé doit respecter une « checklist » de 8 points clés.

Le premier point est « l'enquête de personnalité ». Le franchiseur et son concept doivent être examinés. Le fait que le concept soit performant sur un marché ne signifie pas automatiquement que le concept sera performant sur un autre marché.

En outre, le master franchisé sera-t-il en mesure, une fois le contrat signé, d'exploiter le concept au regard des usages français en matière d'approvisionnement, de droit du travail, de disponibilité du foncier commercial, des coûts de construction éventuelle. Les règles de gestion et d'exploitation du point de vente unitaire sont-elles transposables en France ? Quel est le niveau d'assistance requis par le master franchisé de la part du franchiseur ? Le franchiseur sera-t-il capable de fournir ce niveau d'assistance ?

Si le franchiseur est récalcitrant, proposez-lui de signer un NDA (« *non disclosure agreement* ») qui assurera la confidentialité des informations qui seront communiquées par le franchiseur au cours de la phase précontractuelle.

Le second point est l'alignement des objectifs des deux parties. Quelle est la culture de chacune des parties sur le degré d'intensité du plan de développement ? Parfois le franchiseur souhaite aller très vite. Or il pourrait être préférable pour le master franchisé de d'ouvrir deux ou trois unités pilotes, puis de faire l'analyse de leur exploitation, pour ensuite accélérer le développement.

Le franchiseur est-il féru de contrôle ou laisse-t-il au master franchisé une certaine liberté entrepreneuriale ? Le master franchisé se voit-il confier l'intégralité des droits de développement ou certains canaux de distribution sont-ils exclus ?

Le troisième point est l'analyse du marché. Le franchiseur a-t-il sur son marché domestique fait l'étude des conditions de marché qui expliqueraient son succès ? Ces conditions sont-elles présentes sur le marché domestique du candidat master franchisé ? Le candidat master franchisé doit donc procéder à une analyse « macro » et « micro ». Dans le premier cas au sens général et dans le second cas en se plaçant dans la situation d'un point de vente. Le candidat master franchisé peut ici étudier : le niveau potentiel des ventes, la segmentation par localisation du point de vente (centre commercial, aéroports, centre urbains), la surface requise, les coûts de location, le ticket moyen, le mix-produits, les systèmes d'information, le sourcing produits.

Le quatrième point est la capacité financière des deux parties. Le master franchisé devra ouvrir ou faire ouvrir un

certain nombre de points de vente sur son territoire. Il doit donc s'assurer qu'il a les ressources suffisantes. Le candidat master franchisé serait bien inspiré d'examiner également la situation financière du franchiseur. Si le franchiseur est en proie à des difficultés économiques ou financières, l'ensemble des services supports s'en feront sentir au détriment du master franchisé. Le cas échéant la marque pourrait être fragilisée du fait de la mise en redressement judiciaire du franchiseur qui pourrait causer la cession de la marque ou sa disparition pure et simple.

En outre, le candidat master franchise devrait vérifier selon que le franchiseur dédie suffisamment de ressources financières et économiques au développement international et à l'assistance du master franchisé.

Le cinquième point est l'expérience des parties. En qualité de master franchisé, avez-vous l'expérience du secteur d'activité ? A défaut il faut avoir à l'esprit que le master franchisé devra en même temps qu'il développe le réseau sur son marché faire l'apprentissage d'une nouvelle activité. Cela exige énormément d'organisation et d'effort.

Le choix de l'équipe de direction est-il fait ? Est-il réfléchi ? Il est fréquent que ce choix ne soit pas fait ou qu'après quelque semaine ou mois un changement s'opère au sein de l'équipe dirigeant de la société master franchisé : il est certain que le business plan en sera sérieusement affecté.

Du côté du franchiseur, existe-t-il une équipe internationale ? Le franchiseur a-t-il l'expérience du développement international ? Le franchiseur affectera-t-il une personne dédiée ? Autant de critères permettant d'identifier le sérieux de la démarche internationale du franchiseur.

Le sixième point est la « *tropicalisation* » du concept. Dans une relation de master franchise, la responsabilité du master franchisé est d'adapter le concept au marché domestique du master franchisé avec le consentement du franchiseur.

Il est crucial que les parties aient échangé et soient parfaitement en ligne sur ce qu'il faut ou non adapter. Le franchiseur a tendance à demander l'application telle quelle du concept conçu pour son propre marché. Le master franchisé doit convaincre le franchiseur des axes d'adaptation qui sont nécessaires pour permettre le succès du concept sur le marché domestique du master franchisé. Cette discussion doit avoir lieu avant la signature du contrat.

Le septième point est la validation de l'usage des droits de propriété intellectuelle du franchiseur sur le territoire contractuel du master franchisé. Cela concerne la marque stricto sensu, mais également les manuels, les brevets éventuels ou secrets d'affaires. Il est recommandé que le candidat master franchisé mène ses propres recherches. Certes le contrat devrait en principe prévoir que le franchiseur a la responsabilité d'effectuer tous les dépôts et d'étendre la protection de ces droits de propriété intellectuelle. Cependant si le nécessaire n'a pas été fait et que le contrat est néanmoins conclu et le droit d'entrée payé, le master franchisé se retrouverait dans une situation dramatique.

Le huitième point est la volonté du franchiseur d'assurer l'assistance continue pendant toute la durée du contrat. Il a été préalablement exposé que le candidat master franchisé doit s'assurer des ressources financières du franchiseur et l'existence de moyens humains et techniques mis à disposition du développement international du concept.

Le candidat master franchise serait bien inspiré de vérifier également la volonté effective du franchiseur d'aider le master franchisé pendant la phase de lancement du concept, en terme de formation, coopération continue, visites sur place des équipes du franchiseur. Les frais et coûts engendrés doivent également être bien énoncés.

Gilles Menguy – Avocat à la Cour

Gmenguy@gm-avocats.com