

**Jean-Philippe Chenard**

Associé

---

**Master Franchise  
et  
développement  
international**

---

Conseils issus de la pratique à  
l'attention des franchiseurs et master  
franchisés

Les franchiseurs sont aujourd'hui de plus en plus nombreux à vouloir franchir les frontières et développer leurs réseaux à l'international.

Plusieurs voies sont possibles :

- L'investissement direct par le franchiseur dans un ou plusieurs points de vente en propre à l'étranger ;
- La constitution d'une filiale à 100% dans le pays cible, chargée d'investir directement sur ce territoire.

Ces solutions ont le mérite de permettre au franchiseur de conserver le contrôle mais exigent des investissements importants et sont donc très onéreuses.

La master franchise représente une voie médiane.

Elle permet au franchiseur de s'appuyer sur un partenaire local, qui a la connaissance de son marché, en lui confiant la mission de développer un sous-réseau sur le territoire, en réitérant le savoir-faire du franchiseur.

## **1. Quel est le statut du master franchisé et quel est son rôle ?**

Le master franchisé :

1. est indépendant du franchiseur (à nuancer si ce dernier détient une participation, plus ou moins importante, dans la société exploitant la master franchise, au sein d'une joint-venture par exemple) ;
2. éprouve le savoir-faire sur le marché local, et l'adapte au besoin, par l'intermédiaire de pilotes ;
3. assure le développement du sous-réseau sur son territoire et prend en charge les investissements nécessaires ;
4. agit comme un franchiseur vis-à-vis de son sous-réseau puisqu'il :
  - conclut les contrats de franchise,
  - sous-licencie la marque dont il est lui-même licencié,
  - organise l'assistance technique et commerciale,
  - assure les formations relatives au savoir-faire,
  - organise l'approvisionnement en produits (en fonction de ce qui est négocié avec le franchiseur ...),
  - encaisse, en contrepartie, les droits d'entrée et les redevances de franchise réglées par les sous-franchisés et en restitue une quote-part au franchiseur.

## **2. Conseils aux franchiseurs pour conserver le contrôle du réseau et de son savoir-faire dans l'hypothèse d'une master franchise**

L'enjeu du franchiseur, en choisissant de s'appuyer sur un partenaire indépendant sur un territoire qu'il ne maîtrise pas, est de garder le contrôle de son réseau et de son savoir-faire.

C'est un enjeu fondamental.

Sept conseils peuvent être donnés ici aux franchiseurs pour conserver le contrôle à tous les niveaux :

1. le contrôle financier : prise de participation dans une société commune avec le master franchisé afin d'avoir un droit de regard sur les comptes, les investissements et la stratégie de son partenaire ;
2. le contrôle des objectifs fixés au master franchisé : définition très précise des objectifs d'ouverture des points de vente, du CA généré, du maillage du territoire ... dans un plan de développement qui sera annexé au contrat de master franchise, étant précisé que ces objectifs doivent être sanctionnés par la possibilité de rompre le contrat ;
3. le contrôle sur le plan économique : les redevances réglées par le master franchisé doivent être calculées sur la base de la totalité de son chiffre d'affaires (redevances des sous-franchisés, CA du pilote et des centres en propre, ventes au sous-réseau des produits nécessaires à la sauvegarde de la marque ...) ;
4. le contrôle sur le réseau sous-franchisés : autorisation et/ou validation de toutes les ouvertures,
5. le contrôle sur la formation : formation sur le savoir-faire, éventuellement effectuée directement par le franchiseur aux sous-franchisés, ou en sa présence ;
6. le contrôle des approvisionnements : achats directs par le master franchisé auprès du franchiseur ou création d'un centre de production local ;
7. le contrôle au terme du contrat : prévoir une clause organisant la cession du sous-réseau au franchiseur à un prix dont les modalités d'évaluation sont précisément fixées.

### **3. Le plan de développement et la détermination des objectifs**

Un plan de développement est annexé à chaque contrat de master franchise.

Il s'agit d'un document fondamental car il détermine :

- le nombre d'ouvertures de points de vente (par exemple de boutiques, de restaurants) dans le territoire concédé au master franchisé ;
- les délais pour réaliser ces ouvertures ;
- les sanctions applicables si les objectifs ne sont pas atteints.

La plus grande difficulté est de bien définir la notion d'ouverture de points de vente et les délais applicables ; les points de vigilance à l'attention des franchiseurs sont les suivants :

#### **3-1 : Éviter des objectifs d'ouverture trop ambitieux ou irréalistes**

- de trop nombreux plans prévoient un nombre d'ouvertures théoriques qui se révèlent impossible à mettre en œuvre concrètement sur le territoire car ils ne tiennent pas compte :
  - de la notoriété réelle de l'enseigne (il est fréquent qu'une enseigne ne soit pas connue sur le territoire du master franchisé ; c'est d'ailleurs la raison pour laquelle le franchiseur fait appel à un master local) ; il est bien évident que moins l'enseigne est connue, plus les ouvertures sont difficiles;
  - de nombreuses difficultés propres à chaque pays, par exemple d'ordre administratif, peuvent impacter les délais d'ouverture ; le franchiseur doit donc fixer les objectifs en partenariat avec le master franchisé, lequel doit savoir évaluer ces délais ;
  - du panachage éventuel entre des ouvertures de points de vente de sous-franchisés et de points de vente en propre du master franchisé.
- l'idéal est de prévoir un nombre d'ouverture évolutif selon les années, plus faible les premières années et plus important par la suite (par exemple, une ouverture la première année puis deux ouvertures les suivantes). Cela dépend évidemment de chaque enseigne, mais en règle générale et par expérience, deux ouvertures par an en « vitesse de croisière » se révèle être souvent un chiffre raisonnable.

### **3-2 : Une définition précise de la notion d'ouverture du point de vente**

Généralement, les plans de développement prévoient que l'objectif est atteint lors de l'ouverture du point de vente. Toutefois, cette notion n'est pas suffisamment précise et ne tient pas compte des spécificités de chaque contrat et de chaque pays concerné ; en effet :

- de la signature du contrat de franchise pas un sous-franchisé jusqu'à l'ouverture du point de vente, les délais peuvent être extrêmement longs : délais administratifs pour obtenir des autorisations, délais de réalisation des travaux ...
- certains délais ne sont maîtrisés ni par le master franchisé, ni par le sous-franchisé ;

Il est préférable de se référer à une notion objective qui mesure la diligence du master et du sous-franchisé : la signature du bail; en effet, lorsque le bail est signé, le franchiseur peut être rassuré sur l'implication du master et du sous-franchisé dans la réalisation des objectifs, et le master franchisé n'est pas sanctionné sur la base de délais qu'il ne maîtrise pas.

Il est donc conseillé au franchiseur de stipuler, dans leur plan de développement, que l'objectif d'ouverture d'un point de vente est réalisé à la signature du bail des locaux dans lesquels le point de vente sera exploité.

## **4. La sanction des objectifs : la perte de l'exclusivité du master franchisé**

Cette sanction est classique et peut-être très handicapante pour le master franchisé. En effet, elle signifie que, dès lors que les objectifs ne sont pas atteints en ce qui concerne le nombre d'ouvertures et/ou de respect des délais, par exemple, le franchiseur est en droit, sur le territoire, soit de conclure avec un nouveau partenaire, soit de conclure directement avec des franchisés, soit d'ouvrir directement un point de vente en propre.

Il est conseillé de prévoir une mise en œuvre progressive de cette sanction afin d'éviter un effet « couperet » ; à cette fin, le franchiseur peut :

- prévoir une clause de rendez-vous avec le master franchisé pour déterminer les raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été atteints et éventuellement négocier de nouveaux délais ;
- ou, à tout le moins, négocier un délai de préavis suffisant entre la date à laquelle le franchiseur acte le fait que l'objectif n'est pas atteint et l'application effective de la sanction afin de permettre au master franchisé :

- de réaliser une ouverture qui n'aurait pas pu être faite dans les temps ;
- de compenser la fermeture d'un point de vente franchisé qui viendrait contrarier la réalisation des objectifs.

En tout état de cause, le franchiseur devra veiller, pour la cohérence de son réseau, à ce que les exclusivités accordées aux sous-franchisés par le master franchisé sanctionné, restent valables, quand bien même un nouveau master serait agréé ;

## **5. Conseils sur la formalisation du contrat de master franchise**

De nombreux contrats de master franchise sont en réalité des contrats de franchise plus ou moins bien adaptés à la situation internationale et au nouveau territoire.

En réalité, peu de contrats de master franchise sont correctement rédigés, c'est-à-dire stipulant d'une part les conditions de la relation franchiseur/master franchisé et d'autre part, les conditions de la relation master franchisés/sous-franchisés.

Il est fréquent que le contrat de master franchise fasse office de contrat de franchise applicable à un premier point de vente dont les locaux sont déjà réservés et l'adresse parfaitement identifiée. Dans cette hypothèse, un plan de développement est simplement annexé au contrat, détaillant le nombre d'ouvertures et leurs dates mais non pas les conditions juridiques applicables à l'ensemble des contrats qui seront conclus en application du plan de développement.

Certains contrats peuvent être également des « faux » contrats de master franchise ; c'est le cas lorsque le plan de développement annexé au premier contrat de franchise prévoit que les contrats suivants seront conclus directement par le franchiseur avec chacun des sous-franchisés ou alors avec le master (un contrat par point de vente). Il ne s'agit pas alors d'un contrat de master franchise mais bien d'une succession de contrats de franchise, dont les conditions seraient plus ou moins bien encadrées par le premier contrat et le plan de développement annexé.

Or, dans cette dernière hypothèse, le risque est que les conditions négociées pour le premier contrat ne soient pas applicables expressément aux contrats ultérieurs alors pourtant que les parties peuvent être, de bonne foi, persuadées du contraire.

Pour pallier cette difficulté, deux possibilités :

- rédiger correctement un contrat de master franchise comme un contrat cadre prévoyant les conditions applicables à la relation franchiseur/master d'une part, puis aux relations master/sous-franchisés avec les conditions d'interventions éventuelles du franchiseur (par exemple : formation, validation du choix du sous-franchisé ...) ; ce contrat ne doit pas être un contrat de franchise applicable à un point de vente déterminé ;
- dans l'hypothèse où il ne s'agit pas d'un contrat de master franchise mais d'un contrat de franchise assorti d'un plan de développement :
  - soit conclure un protocole d'accord global reprenant le plan de développement et spécifiant les conditions négociées applicables à l'ensemble des contrats qui seront conclus dans le cadre du plan. Ce protocole devra être conclu avant la signature du premier contrat de franchise afin de couvrir également l'ensemble des contrats ultérieurs ;
  - soit spécifier dans le corps du contrat de franchise, applicable au premier point de vente, que toutes les conditions, et notamment les conditions financières, s'appliqueront de la même façon à tous les contrats conclus dans le cadre du plan de développement, entre ce franchisé et le franchiseur.



## **À PROPOS DE DELCADE**

---

Cabinet d'avocats d'affaires *full-service*, créé en 2014, **DELCADE** accompagne les TPE-PME, ETI et groupes internationaux dans les domaines phares du droit des affaires en conseil et contentieux : corporate, M&A, private equity, fiscal, social, propriété intellectuelle, technologies de l'information, concurrence, distribution, énergie, régulation, contrats commerciaux, immobilier, construction, sciences de la vie et droit public.

DELCADE rassemble une équipe d'une trentaine d'avocats experts dans leurs domaines exerçant dans un collectif haut de gamme pour un service client sur mesure. L'accompagnement DELCADE se distingue par la grande proximité entre les associés et leurs clients, au plus près de leurs enjeux, pour leur offrir un appui personnalisé et en direct. DELCADE est classé par plusieurs guides reconnus de la profession d'avocats et figure notamment aux classements Chambers, Legal 500, Best Lawyers, Option Finance et Décideurs Juridiques.

Pour en savoir plus : [www.delcade.fr](http://www.delcade.fr)  

Avocat au Barreau de Paris, **Jean-Philippe Chenard** a exercé dans des cabinets de premier plan français et anglo-saxons, réputés pour leur pratique en droit économique et de la distribution (EY Law, TLBM, Wilhelm & Associés) avant de fonder le cabinet Chenard & Associés. Il rejoint DELCADE en 2020 en qualité d'associé. Son champ d'expertise couvre l'ensemble des contrats de distribution et la négociation commerciale entre les différents acteurs de la distribution. Il a développé une compétence reconnue en matière de réseaux de distribution (franchise, partenariat, distribution sélective, licence de marque, commission affiliation, coopérative...), qui l'amène à conseiller des têtes de réseaux et master franchisés, en France et à l'international.

Président de la commission juridique de l'IREF – Fédération des Réseaux Européens de Franchise et de Partenariat, il anime à ce titre, de nombreux ateliers de réflexions sur l'évolution des contrats de réseaux et les formules contractuelles alternatives à la franchise.



### **Droit de la franchise**

---

**Jean-Philippe Chenard** 

[jpchenard@delcade.fr](mailto:jpchenard@delcade.fr)