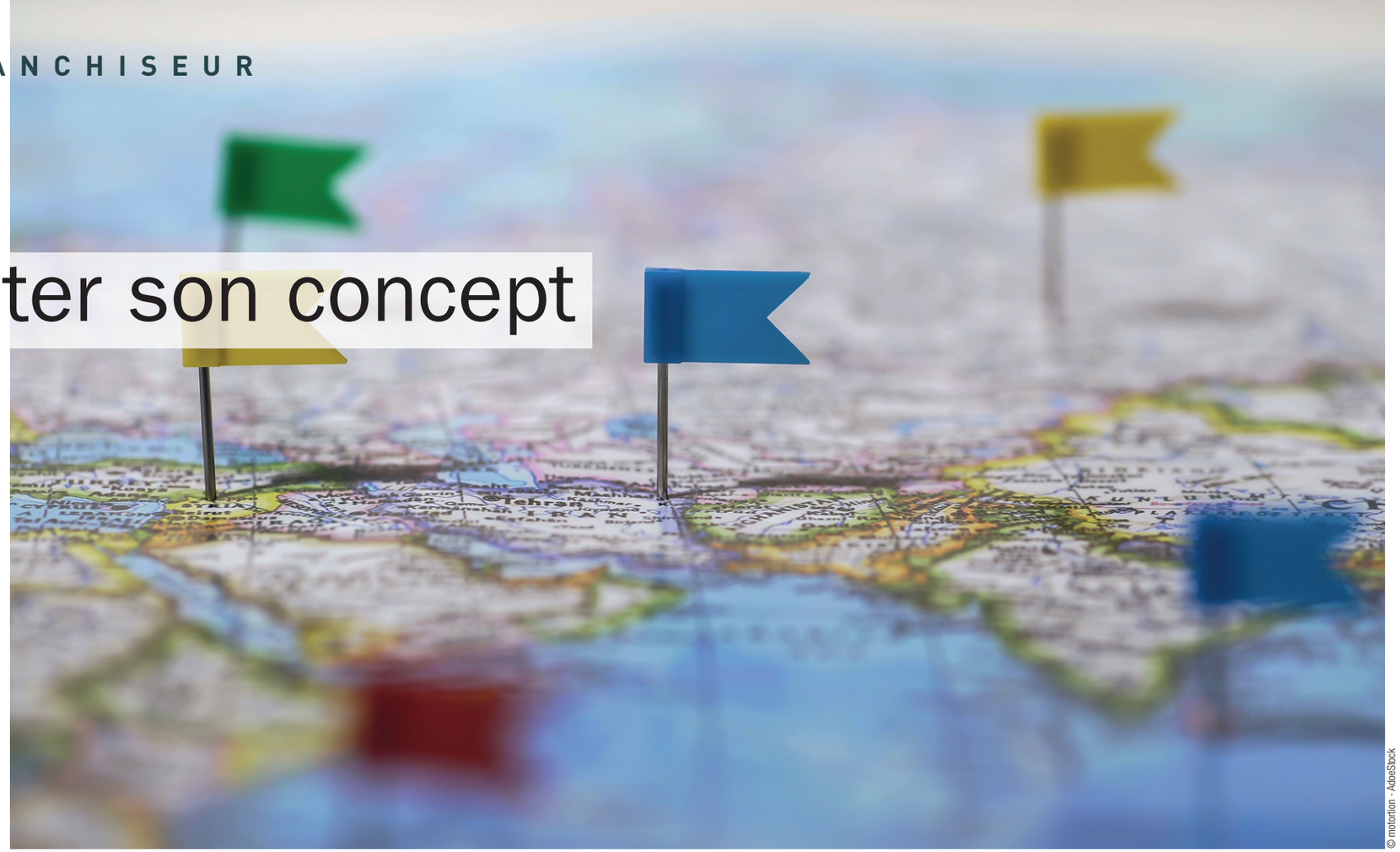
Exporter son concept

La franchise ouvre en principe la voie au développement international. Le choix des pays cibles, des partenaires et de la bonne formule s'avère toutefois délicat.



© motortion - AdobeStock

Beaucoup de franchiseurs en rêvent. Mais peu y parviennent. Selon la FFF, seuls 20 % des réseaux d'origine française comptent aujourd'hui au moins un point de vente à l'international. Et, on le sait, les grandes réussites sont rares. Tout le monde n'aligne pas, comme les pressings *5 à sec*, près de 1 900 établissements dans 31 pays.

"Premier préalable : avoir ouvert au moins une trentaine de points de vente en France et connaître le métier de franchiseur."
David Borgel, Franchise World Link

Alors comment réussir ? Pour David Borgel, de Franchise World Link, c'est une question de préparation. Avec un préalable : avoir déjà ouvert *"au moins une trentaine de points de vente en France et connaître le métier de franchiseur"*. Ensuite, il ne faut pas souhaiter seulement *"planter un drapeau mais se doter d'un véritable plan de développement et se donner les moyens de le réaliser"*. C'est-à-dire ne pas se borner à *"envoyer le collaborateur qui parle anglais humer l'atmosphère"*. Mais dénicher dans chaque pays visé *"un véritable correspondant : expert, fédération, etc., afin de bien évaluer le marché et vérifier que l'on pourra être, à la fois, compétitif et rentable"*.

Préparation indispensable

Si cette étude préalable est favorable, le consultant conseille de *"déposer très vite la marque et le nom de domaine"*. Le mieux est de *"commencer par les pays limitrophes (Belgique, Luxembourg, etc.)"*, pour des questions évidentes de langue et de distance, *"puis de viser les pays d'Afrique francophone ou d'Asie où le tampon made in France fonctionne, notamment dans l'alimentaire et la restauration"*. Attention : même si, pour David Borgel, *"tout concept est exportable à partir du moment où on trouve un investisseur"*, mieux vaut *"éviter, par exemple, de vouloir implanter des salles de sport en Allemagne ou de la restauration rapide en Angleterre, des secteurs qui y sont déjà saturés"*.
"Le plus dur ensuite c'est de trouver un partenaire". Car pour l'expert, *"Un investisseur local qui connaît bien le pays est indispensable"*.
Le consultant préconise le recours à la masterfranchise, formule où un entrepreneur formé au concept s'acquitte d'un droit d'entrée et de royalties et recrute lui-même des franchisés. Mais d'autres formules existent, que certains franchiseurs déjà matures en France préfèrent utiliser.

Opter pour la franchise directe...

Ainsi le groupe *Gautier*, qui développe l'enseigne de meubles du même nom – et compte 120 magasins dont 70 en France et 50 dans 35 autres pays – a choisi la franchise directe. Du Canada à la Corée du Sud ou à l'Ukraine en passant par l'Algérie et l'Arabie Saoudite, il signe de simples contrats de franchise *"avec exclusivité territoriale"*. Car, selon son directeur général, David Soulard, *"la masterfranchise crée des niveaux intermédiaires coûteux : le masterfranchisé prenant au passage sa marge, le produit devient inabordable sur le marché local"*.
La formule permet aussi de concéder des territoires moins importants : un partenaire par grande ville plutôt que pour tout un pays ou une région. Et de signer ainsi *"avec quelqu'un qui connaît très bien le marché local, notamment pour l'implantation exacte du magasin." "Si vous ne vivez pas à Séoul, vous ne savez pas où vous installer"*, fait valoir le dirigeant. Le partenaire, qui doit s'impliquer dans le magasin, n'a *"pas forcément à en ouvrir plusieurs, mais c'est bien sûr possible."*

"Pour nous, les pays d'Europe de l'Ouest seront aussi faciles à gérer en franchise directe que la France."
Christophe Mauxion, Restaurants La Boucherie

Démarche voisine pour le réseau *Bureau Vallée*, distributeur de bureautique qui revendique quelques 300 magasins dont 50 à l'international. Implanté notamment en Espagne où il vient d'ouvrir sa vingtième unité, mais aussi en Afrique (Cameroun, Canaries, Tunisie...), il préfère *"une présence directe pour la qualité de la performance et l'adaptation nécessaire aux marchés". "Nous avons choisi de ne compter que sur nous-même pour être assurés de transmettre nos valeurs"*, ajoute le Pdg-fondateur Bruno Peyroles.

... ou recourir à plusieurs formules ?

Directeur général des restaurants *La Boucherie*, Christophe Mauxion adopte pour sa part une stratégie mixte, alliant franchise directe et masterfranchise. La chaîne, qui compte 142 restaurants dont une quinzaine à l'international, vient d'ouvrir à Orlando en Floride une unité qui pourrait constituer une tête de pont pour les USA, où elle envisage de trouver plusieurs partenaires en utilisant, selon les cas, l'une ou l'autre formule.
Même démarche en Europe, où l'enseigne recherche des masterfranchisés à l'Est (Pologne, Hongrie). Et des franchisés en direct en Allemagne, Espagne, Portugal, Italie, Belgique. Des pays *"aussi faciles à gérer pour nous que la France : Munich ou Perpignan sont à la même distance de nos bases et mieux vaut, par exemple, signer avec quelqu'un à Barcelone et quelqu'un d'autre à Madrid"*. Pour cette formule, les partenaires devront avoir un profil de pluri-franchisés, c'est-à-dire d'entrepreneurs à la tête, dans leur ville, de plusieurs établissements dans différentes enseignes de restauration.
Attention toutefois à la franchise directe, alerte David Borgel. *"Déjà la gestion d'une franchise en métropole (avec les animateurs, les visites, etc.) demande des moyens et des ressources. C'est encore plus vrai à l'étranger."*
Le spécialiste conseille *"d'éventuellement ouvrir une filiale pour commencer"*. Ou de *"signer un simple contrat de développement"*. Ou encore de

Le restaurant La Boucherie d'Orlando, probable tête de pont de l'enseigne aux USA.

"jouer la franchise régionale". Mais ensuite il faut, selon lui, opter pour la masterfranchise.
"Chaque pays a sa culture : il faut trouver localement quelqu'un qui pourra jouer le rôle de franchiseur, c'est-à-dire développer, recruter, animer le réseau du pays. Bref, faire ce que le dirigeant français fait lui-même en France".

Les atouts de la masterfranchise...

Un point de vue que partage Dominique Munier, directeur des enseignes en franchise du groupe *Beauty Success*, qui ne jure que par la masterfranchise pour le développement international. Le groupe, qui affiche 330 parfumeries à l'enseigne et 200 instituts *Esthetic Center* en métropole *"cherche des partenaires qui ont la capacité d'assurer le suivi et le développement du réseau dans leur pays"*. *"En franchise directe, nous avons déjà la France. Hors de nos frontières, nous ne pouvons et ne voulons pas gérer le SAV, les problèmes de traduction de tous les supports de communication, etc. Il faudrait pour cela une structure spécifique lourde. Et puis nos partenaires connaissent leur pays"*.
"Avec la masterfranchise, nous avons un interlocuteur : il a ses obligations, nous avons les nôtres. Nous mettons des outils à sa disposition et nous avons un seul objectif en retour : le développement qu'il va pouvoir assurer (en direct ou en franchise), adapté bien sûr au potentiel de chaque pays."
Le groupe, qui compte 31 unités hors métropole vient de signer avec la CFAO, une importante société privée, un contrat de masterfranchise prévoyant 20 ouvertures sur 10 ans dans 8 pays d'Afrique de l'Ouest.

... et ses risques pour le franchiseur

Trouver le bon masterfranchisé n'est pas facile. Il doit disposer d'une surface financière suffisante et du profil adéquat. *"Il faut aussi pouvoir lui imposer un plan de développement qu'il devra respecter sous peine de se voir résilier le contrat,* précise David Borgel. *Et là, les juristes jouent un rôle essentiel."*
Les points à préciser sont nombreux. Qu'il s'agisse de la durée du contrat (plutôt 10 ans) et de sa fin (comment le franchiseur peut récupérer les franchisés, les transmettre à un successeur, quid des unités en propre du masterfranchisé). A bien réfléchir aussi : le montant du droit d'entrée et des royalties, les modèles de contrats des franchisés finaux, la traduction (à contrôler) du manuel opératoire, des supports de formation et des outils d'animation, etc. Et bien sûr la question de l'ouverture du pilote.
La masterfranchise n'est pas sans risque. *"Risque de perte de temps (on donne parfois l'exclusivité sur tout un pays et un seul point de vente y est ouvert), risques d'insatisfaction des franchisés, de détérioration de la marque, voire de se faire détourner son savoir-faire et dénaturer son concept"*, avertit le consultant.

> **"Nos masterfranchisés assurent le développement et le suivi du réseau dans des pays où nous ne pourrions pas le faire."**
> **Dominique Munier, groupe Beauty Success**

Des risques dont les franchiseurs pensent pouvoir se prémunir. *"Pour ne pas compromettre l'image du réseau, il faut rester ferme sur l'adaptation du concept, qui doit être duplicable à 95 % tel quel,* lance Dominique Munier. *Sinon, en quoi sera-t-il différenciant ?"*
Christophe Mauxion nuance : *"Il faut s'adapter aux cultures locales : en Russie ou en Afrique, les consommateurs préfèrent la viande bouillie ou très cuite. Cela entraîne des modifications à bien prendre en compte dans nos formations"*.
On l'aura compris : exporter un concept de franchise est plus compliqué qu'il n'y paraît. C'est même difficile... *"Sauf si c'est bien préparé !"*, sourit David Borgel.

Jean-Pierre Pamier

AVIS D'EXPERT

David Borgel, consultant (Franchise World Link)

"Bordez bien le contrat"

Le contrat de masterfranchise doit être rédigé sur la base du contrat de franchise français, de préférence par un cabinet d'avocats ayant des bureaux ou des connexions à l'international. Ce document doit ensuite être relu par un avocat local (car il y a toujours des spécificités).
Le masterfranchisé doit être suffisamment contraint par son contrat pour que le franchiseur principal n'ait pas ensuite à tout contrôler lui-même. Quand on "vend un pays" 100, 300 ou 500 000 €, celui qui signe le chèque n'est pas derrière le comptoir. Il faut donc bien définir comment il va recruter, former, animer le réseau.
Le franchiseur n'a pas à intervenir dans ces opérations. Il doit avoir un droit de regard, la possibilité d'organiser des visites, des contrôles même chez les franchisés "finaux", mais attention à l'ingérence !
Le masterfranchisé doit rester un entrepreneur indépendant.